

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Podnikatelský plán na založení podniku

Business Plan for Establishing an Enterprise

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Dagmar Čámská, Ph.D.

KÖNIG

GABRIEL

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení	König	Jméno	Gabriel	Mat. číslo	460798
Fakulta/ústav	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS), Oddělení ekonomických studií				
Studijní program	Ekonomika a management				
Studijní obor	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce
Podnikatelský plán na založení podniku

Název bakalářské práce anglicky
Business Plan for Establishing an Enterprise

Pokyny pro vypracování

Cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení cyklistické značky, soustředující se na výrobu cyklistického oblečení. Práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část vymezuje všechny důležité pojmy podnikatelského plánu a část praktická se soustředí na samotnou realizaci podnikatelského plánu daného podniku. Přínosem bakalářské práce je podnikatelský plán, který potvrdí nebo nepotvrdí životaschopnost podnikatelského záměru.

1) Úvod 2) Teoretická část - Náležitosti podnikatelského plánu 3) Praktická část - Podnikatelský plán na založení König Apparel s.r.o. v odpovídající struktuře 4) Závěr

Seznam doporučené literatury

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H. Beck, 2015.
STRUCK, Uwe. Přesvědčivý podnikatelský plán: Předpoklad získání potřebného kapitálu. Praha : Management Press, 1992.
SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha : Grada, 2011.
FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční financování. 2. vyd. Praha : Grada, 1999.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce
Ing. Dagmar Čámská, Ph.D., ČVUT v Praze, MÚVS, Oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce

Datum zadání bakalářské práce 5. 12. 2017 Termin odevzdání bakalářské práce 4. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce 31. 8. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

19-03-2018
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

KÖNIG, Gabriel. *Podnikatelský plán na založení podniku*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 04. 2019

Podpis:

Poděkování

Vřelé díky patří vedoucí práce, Ing. Dagmar Čámské, Ph.D., za její odborné rady, cenné připomínky a velice vstřícný přístup při vedení práce. Dále bych rád poděkoval své rodině, která mi byla velkou oporou při mém studiu a dokázala mě patřičně motivovat.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro začínající firmu orientovanou na výrobu a prodej cyklistického oblečení. Teoretická část obsahuje potřebné informace k sestavení podnikatelského plánu, které jsou následně aplikovány v praktické části. Podnikatelský plán v praktické části obsahuje analýzu odvětví, popis podnikatelské příležitosti, popis podniku, cíle firmy a vlastníků, výrobní plán, marketingový plán, SWOT analýzu, ze které vychází poslední část, hodnocení rizik. Plán by měl být předlohou pro realizace podnikatelského záměru.

Klíčová slova

podnikání, podnikatel, podnikatelský plán, cyklistické oblečení, průzkum trhu, marketingový plán, finanční plán, strategie

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to create a business plan for startup enterprise focused on production and sale of cycling apparel. The theoretical chapter contains key information for creating a business plan and it is followed by a practical part where the information is applied. The business plan in the practical part consists of market analysis, business opportunity description, business targets, production plan, marketing plan, financial plan, SWOT analysis and risk assessment. The business plan should be a draft for the realization of the business idea.

Key words

entrepreneurship, entrepreneur, business plan, cycling apparel, market analysis, marketing plan, financial plan, strategy

Obsah

Úvod	5
1 Vymezení základních pojmů	7
1.1 Podnikání	7
1.2 Podnikatel	8
1.3 Podnik	10
1.4 Živnost.....	10
2 Právní forma podnikání.....	11
2.1 Podnikání fyzických osob	11
2.2 Podnikání právnických osob	12
2.2.1 Společnost s ručením omezeným.....	13
3 Podnikatelský plán.....	14
3.1 Požadavky podnikatelského plánu	15
3.2 Schéma podnikatelského plánu.....	16
3.2.1 Spřevá a kolektiv	16
3.2.2 Struck.....	17
3.2.3 Hisrich a Peters.....	17
3.3 Náležitosti podnikatelského plánu	17
3.3.1 Titulní strana.....	18
3.3.2 Exekutivní shrnutí.....	18
3.3.3 Analýza odvětví	18
3.3.4 Popis podnikatelské příležitosti.....	21
3.3.5 Popis podniku	22
3.3.6 Cíle firmy a vlastníků	22
3.3.7 Výrobní plán	23
3.3.8 Marketingový plán	23
3.3.9 Finanční plán	26
3.3.10 Strategická analýza a rizika projektu	29

3.3.11 Přílohy.....	30
4 Podnikatelský plán.....	32
4.1 Titulní strana.....	33
4.2 Exekutivní souhrn	34
4.3 Analýza odvětví.....	34
4.3.1 Analýza trhu	35
4.3.2 Analýza konkurence	36
4.3.3 Porterova analýza.....	39
4.4 Popis podnikatelské příležitosti	40
4.4.1 Popis produktu	41
4.5 Popis podniku	48
4.6 Cíle firmy a vlastníků.....	50
4.7 Výrobní plán.....	51
4.8 Marketingový plán.....	54
4.9 Finanční plán.....	59
4.9.1 Počáteční výdaje.....	59
4.9.2 Základní kapitál.....	62
4.9.3 Odhad tržeb.....	62
4.9.4 Účetní výkazy.....	64
4.9.5 Finanční ukazatele	66
4.10 Strategická analýza a rizika podniku	67
Závěr	71
Seznam použité literatury	72
Seznam grafů.....	75
Seznam obrázků.....	76
Seznam tabulek	77

Úvod

V dnešní době se potýkáme s velkou snahou co nejvíce zjednodušit proces založení podniku, a přimět tak více občanů k realizaci svých podnikatelských plánů. Legislativa se těmito kroky snaží zvyšovat počty malých a středních firem, které jsou pro každou vyspělou ekonomiku významnou součástí. Malé a střední podniky přispívají k ekonomickému výkonu celé společnosti a k vytváření nemalého počtu pracovních míst, čímž se řadí k významným zaměstnavatelům. Podnikatelskou činnost v ČR vykonává více než milion právnických a fyzických osob a jejich počet roste.

Přestože se legislativa snaží o zjednodušení procesu zahájení vlastního podnikání a zvyšování počtu podniků v ČR, nedokáže zajistit úspěch každého z nich. Úspěch by měl zajistit právě začínající podnikatel pomocí svých zkušeností a podnikavostí, aby dokázal vybudovat stabilní firmu, která navíc bude profitabilní. Příprava je v tomto procesu velice důležitá a začínající podnikatel by se měl zamyslet nad řadou věcí. Výraznou pomocí by mu měl být podnikatelský plán, a to nejenom pro získání případných financí, ale právě pro zamýšlení se nad celým konceptem podnikatelského záměru. V rámci tvorby podnikatelského plánu si začínající podnikatel dokáže zodpovědět důležité otázky a vytvořit jedinečný návod, jak postupovat v celé realizaci své myšlenky. Právě k těmto účelům bude sloužit tato bakalářská práce, která bude mít za úkol zpracovat podnikatelský plán na výrobu a prodej cyklistického oblečení.

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část bude vycházet z vybrané české a zahraniční literatury zaměřující se na podnikání a podnikatelský plán. V začátku teoretické části se vyskytnou základní pojmy tématu, jako jsou podnikání, podnikatel, podnik, aj. Po vysvětlení základních pojmů se práce bude věnovat důvodům sestavení podnikatelského plánu a jeho obsahem. Teoretická část bude následně sloužit jako podklad pro sestavení části praktické. Praktická část bude zaměřena na realizaci konkrétního podnikatelského plánu, který bude podroben různým analýzám a bude se snažit určit reálné prognózy budoucího vývoje podniku. Obsahem bude analýza prostředí, představení podniku, představení výrobků, marketingový plán a finanční plán. Právě finanční plán bude tvořit důležitou část podnikatelského plánu, která nám poskytne údaje o prvotních nákladech, jaké budou výnosy a náklady a zda je vůbec investice návratná.

Podnikatelský plán bude sloužit oběma zakladatelům pro reálné posouzení záměru a případně jako předloha pro reálné založení podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení základních pojmů

Zprvu bychom se měli seznámit se základními pojmy, které se budou vyskytovat v navazujících kapitolách. Pro kompletní porozumění textu a dokonalé pochopení jednotlivých kapitol je zapotřebí definovat pojmy jako podnikání, podnikatel, podnik a živnost. Právě těmto pojmům se věnuje první kapitola.

1.1 Podnikání

Dodnes neexistuje jednotná definice, která by byla akceptována všemi autory a odborníky na teorii podnikání. V literatuře dokážeme najít řadu definic, které většinou vycházejí ze společných charakteristických rysů podnikání, ale liší se celkovým pojetím autora. Synek a Kislingerová (2015, s. 3) mezi tyto charakteristické rysy řadí:

- Snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, lze ji chápat jako přebytek výnosů nad náklady. Výsledkem je zisk.
- Zisk se dociluje uspokojováním potřeb zákazníků.
- Potřeby zákazníků jsou uspokojovány výrobky či službami prostřednictvím trhu.
- Podnikatel na samém začátku vkládá do svého podniku vklad.

Teorie podnikání je ovšem vědní obor, který by bez definičního vymezení nemohl řádně fungovat. Tudíž došlo k vytvoření tří základních pojetí podnikání, ke kterým se hlásí stále více autorů. Srpová a Řehoř (2010, s. 19) specifikují tato tři pojetí následovně:

- Podnikání jako proces (činnost). Jeho smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu.
- Podnikání jako přístup (metoda). Podnikavý přístup má znaky snahy vytvořit něco navíc, nacházení příležitostí k realizaci tohoto cíle, vkládání a využívání vlastních zdrojů za účelem sklizení pozitivních výsledků.
- Podnikání jako hodnotová orientace. Bývá označeno jako „podnikatelský duch“, což definuje určitou strukturu hodnot a postojů.

V českém prostředí byl pojem podnikání definován obchodním zákoníkem (§ 2) jako „... *soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“. Ovšem obchodní zákoník byl zrušen k 1. 1. 2014 a byl nahrazen zákonem o obchodních korporacích, kde se přesná definice pojmu podnikání neuvádí. Pro definici podnikání musíme nahlédnout do živnostenského zákona (§ 2), kde se pojem podnikání definuje pod názvem živnost,

a to následovně: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“*

Pro lepší představu, jak autoři a odborníci definují pojem podnikání, můžeme uvést jednu z nejcitovanějších definic od Hisriche (1998, s. 9): *„Podnikání – proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního uspokojení.“*

1.2 Podnikatel

K tomu, abychom mohli definovat pojem podnikatel, si musíme určit rovinu pohledu. Existují minimálně dva pohledy, které popisují podnikatele na základě daných kritérií a razantně se liší. Jinak na podnikatele nahlíží legislativa a jinak teorie podnikání. Důvodem je především právní definice, která na podnikatele pohlíží jak na fyzickou, tak i právnickou osobu, tedy například: veřejná obchodní společnost, družstvo, společnost s ručením omezeným atd. Zde dochází ke ztrátám společných jmenovatelů.

Dle nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) podnikatel je:

§ 420

„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“

§ 421

„(1) Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.“

(2) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“

Vysvětlení dílčích pojmů použitých v definicích:

- soustavná činnost – činnost musí být vykonávána opakovaně, ne nahodile, či příležitostně;
- samostatná činnost – osoba, která činnost vykonává, rozhoduje o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své svobodné úvahy a volby;
- vlastní účet – podnikatel vykonává svoji činnost pod vlastním jménem nebo pod názvem firmy, je-li zapsán do obchodního rejstříku;
- vlastní odpovědnost – fyzická osoba odpovídá za svou činnost celým svým majetkem, přičemž právnická osoba ručí podle typu obchodní společnosti, viz zákon o obchodních korporacích;
- dosažení zisku – cíl podnikání.

Teorie podnikání rozlišuje dva druhy podnikatele a rozděluje je na primární a sekundární. Z primárního definičního hlediska podnikatel je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, pro kterého je podnik nástrojem podnikání. Sekundárním podnikatelem je samotný podnik, který podniká jen z vůle prvotního podnikatele. Prosperující podnikatel uspokojuje potřeby za účelem umocnění svého potenciálu (Mikoláš, Peterková a kol., 2011, s. 63). Za podnikatele můžeme chápat osobu, která realizuje podnikatelské aktivity za účelem rozšíření vlastního kapitálu, s určitým rizikem ztráty. Osobu schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů s odpovídajícím rizikem. Iniciátora, nebo-li nositele podnikání, který investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení s případným rizikem, za které přebírá zodpovědnost (Veber a Srpová, 2012, s. 15).

Rozhodujícím faktorem úspěšného podnikatele je podnikavost. Tato vlastnost vyjadřuje předpoklady nacházet nejlepší řešení, dosahovat nejlepší výsledky při minimalizaci rizik (Veber a Srpová, 2012, s. 15). Podnikavost je vlastností vrozenou, ale lze si ji i osvojit. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 34) podnikavost dělíme na:

- Dispozice označující výkonový potenciál, nazývaný jako znalosti, kompetence, nebo know-how. Ty se člení na:
 - schopnosti – převážně vrozené;
 - vědomosti – pasivní znalosti;
 - dovednosti – aplikace vědomostí při řešení konkrétních problémů.
- Osobní vlastnosti charakterizující osobnost. Zde můžeme definovat dva druhy:
 - nespecifické – tzn. všeobecné;
 - specifické – typické pro osobní vlastnosti.

1.3 Podnik

Nejjednodušeji lze podnik chápat jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji vnímáme podnik jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit (Veber a Srpová, 2012, s. 15). Pro podnik můžeme opět nalézt společné znaky, které specifikuje Srpová a Řehoř (2010, s. 36) následovně:

- Kombinace výrobních faktorů – účelná kombinace faktorů (práce, stroje, zařízení, zásoby apod.) vzhledem k požadovaným výstupům podniku.
- Princip hospodárnosti – snaha dosahovat maximální výstupy při minimálních vstupech.
- Princip finanční rovnováhy – schopnost plnit své platební povinnosti v dané výši a v daných termínech.

V novém občanském zákoníku lze dohledat definici podniku nově pod pojmem obchodní závod. Dle § 502 chápeme podnik jako „... organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“. Ovšem pozor na záměnu s pojmem obchodní firma, § 423: „(1) Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem. (2) Ochrana práv k obchodní firmě náleží tomu, kdo ji po právu použil poprvé. Kdo byl dotčen ve svém právu k obchodní firmě, má stejná práva jako při ochraně před nekalou soutěží.“

1.4 Živnost

Posledním pojmem této kapitoly je živnost. Termín živnost již byl v této práci použit, a to v souvislosti s podnikáním. Pro zopakování, živnostenský zákoník vymezuje živnost (§ 2) jako „... soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“. Obecně se živnost spojuje s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, které provozuje sám živnostník, nebo za pomoci jeho rodinných příslušníků.

Živnosti a jejich dělení:

- Ohlašovací živnosti smějí být provozovány na základě ohlášení a následně se dělí na:
 - řemeslné živnosti – pro jejich získání a provozování je podmínkou odborná způsobilost uvedená v § 21 a 22 živnostenského zákona;
 - vázané živnosti – podmínkou získání a provozu je prokázání odborné způsobilosti, kterou stanovuje příloha č. 2 živnostenského zákona;

- volné živnosti – neexistuje podmínka provozování živnosti.
- Koncesované živnosti smějí být provozovány na základě správního rozhodnutí, kde jednou z podmínek je odborná způsobilost.

2 Právní forma podnikání

V předchozí kapitole jsme se naučili definovat základní pojmy a nyní se zaměříme na první kroky před samotným zahájením podnikatelské činnosti. Před zahájením podnikatelské činnosti je zapotřebí zvolení právní formy podnikání. Volba právní formy představuje významné rozhodnutí, které bude do budoucna určovat vztah k okolí a možnost přístupu ke kapitálu. Výběr právní formy není neměnný, poněvadž může být v pozdější době transformován na jiný typ, což ovšem přináší následné komplikace a náklady. Česká legislativa připouští podnikání fyzických a právnických osob (Srpová a Řehoř, 2010, s. 67). Pojdme se tedy podívat na odlišnosti těchto dvou přístupů. Prvně se podíváme na podnikání fyzických osob a následně podnikání právnických osob. V návaznosti na praktickou část si konkrétně představíme společnost s ručením omezeným.

2.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob, známé pod pojmem „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“, definuje osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné samostatně výdělečné činnosti. Typická OSVČ je např. živnostník, samostatný zemědělec, samostatně výdělečný umělec, soudní znalec apod. Dle Synka a Kislingerové (2015, s. 80) existují dvě hlavní výhody pro podnikání v menším rozsahu. K založení stačí i malý kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. A naopak mezi nevýhody můžeme zařadit těžší přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy a omezenou životnost firmy.

Fyzická osoba, která chce uskutečnit svůj podnikatelský záměr, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování činnosti. Druhy živností jsme si definovali v minulé kapitole na základě odborné způsobilosti. Dalším z důležitých faktorů pro získání živnosti jsou všeobecné podmínky podle živnostenského zákona (§ 6):

- plná svéprávnost, popřípadě přivolení soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti;
- bezúhonnost.

Dále se uvádí zvláštní podmínky podle § 7, kterými jsou odborná způsobilost nebo jiná způsobilost, pokud je vyžaduje daná živnost.

Průkazem o právu vykonávat živnost je živnostenský list nebo koncesní listina, jejímž vydavatelem je živnostenský úřad. Ten zároveň spravuje živnostenský rejstřík, ve kterém vede podnikatele, kteří již živnost mají podle územního obvodu jeho působení (Synek a Kislingerová, 2015, s. 81).

2.2 Podnikání právnických osob

Zahájení podnikatelské činnosti právnických osob je administrativně náročnější. Navíc v některých případech bude zapotřebí složit základní kapitál. Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku (Srpová a Řehoř, 2010, s. 68). Zákon o obchodních korporacích definuje následující právnické osoby:

- osobní společnosti
 - veřejná obchodní společnost
 - komanditní společnost
- kapitálové společnosti
 - společnost s ručením omezeným
 - akciová společnost
- družstva.

Osobní společnosti jsou vytvořeny a vlastněny dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisk a společně odpovídají za ztrátu. Společníci se osobně účastní podnikání. Obchodní společnosti mají podobné výhody a nevýhody jako OSVČ. V České republice existují dvě formy osobních společností – veřejná obchodní společnost (zkratka „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“) a komanditní společnost (zkratka „k. s.“ nebo „kom. spol.“).

Kapitálové společnosti se vyznačují kapitálovou účastí společníků, nikoli jejich osobní účastí na podnikání nebo řízení společností. Společníci ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu. V České republice se můžeme potkat se dvěma společnostmi – společností s ručením omezeným (zkratka „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“) a akciová společnost (zkratka „akc. spol.“ nebo „a. s.“).

Družstva jsou právnické osoby podobající se obchodní společností. Nejvýraznější rozdíl tkví v rozdílném účelu těchto právnických osob. Družstva většinou nebývají založena za účelem zisku (ovšem není to vyloučeno), nýbrž za účelem svépomoci a vzájemné podpory členů.

Jak již bylo řečeno, v návaznosti na praktickou část této práce, se zaměříme na společnost s ručením omezeným a vysvětlíme si její založení, ručení aj.

2.2.1 Společnost s ručením omezeným

Historicky je společnost s ručením omezeným nejmladší právní formou obchodních společností. Řadí se mezi kapitálové společnosti, avšak není ryze kapitálovou, poněvadž se v její právní úpravě objevují prvky společnosti osobní (částečné osobní ručení společníků, právo společníků přijímat rozhodnutí i mimo valnou hromadu atd.). Společníky společnosti s ručením omezeným mohou být osoby fyzické, ale i osoby právnické. Narozdíl od akciové společnosti může být společnost s ručením omezeným založena pouze jednou osobou, což je jeden z důvodů výběru této právní formy pro praktickou část.

K založení společnosti dochází prostřednictvím společenské smlouvy, popřípadě zakladatelské listiny. Společenská smlouva dává za vznik práva a povinnosti společníkům a musí být formou notářského zápisu. Společenská smlouva by převážně měla obsahovat obchodní firmu a sídlo, předmět podnikání, jednatele a způsoby jejich jednání a podepisování, určení společníků, jejich podílů na zisku a výši upsaných a splacených vkladů. Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku, přičemž před samotným vznikem je zapotřebí složení alespoň 30 % peněžitého vkladu do základního kapitálu, pro uspokojování věřitelů nového právního subjektu. Minimální výše vkladu je 1 Kč, přičemž společenská smlouva může stanovit vyšší hodnotu minimálního vkladu. Samostatné stanovení si hodnoty vkladu je dalším pozitivním faktorem pro výběr této právní formy. Zároveň ale musíme mít na paměti, že zakládat společnosti s ručením omezeným s vkladem 1 Kč, nemusí působit důvěryhodně pro potenciální dodavatele.

Společnost s ručením omezeným obligatorně vytváří dva orgány – nejvyšší orgán (valnou hromadu) a statutární orgán (jednatele či jednatele). Valná hromada je složena ze všech společníků a jednatelů. Rozhoduje o nejdůležitějších otázkách společnosti, schvaluje jednání učiněná jménem společnosti před vznikem společnosti. Jakožto nejvyšší orgán má pravomoc jmenovat jednatele, kteří společnost zastupují v obchodních jednáních. Jednatel společnosti může být fyzická osoba, která je statutárním orgánem a zprostředkovává obchodní jednání společnosti. Srpová a Řehoř (2010, s. 76) zahrnují mezi základní povinnosti jednatele vykonávat svoji roli s náležitou péčí, jednat v souladu se zájmy společnosti, mlčenlivost a nezneužívat vědomosti o firmě pro svůj vlastní profit.

Každý společník má právo na vyprodukovaný zisk společnosti. O rozdělení zisku rozhoduje valná hromada po schválení roční závěrky. Odměňování jednatelů má na starost valná hromada, která stanovuje výši odměny. Společníci zároveň ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.

Právě ručení za závazky je hlavním faktorem výběru této právní formy. Způsob tohoto ručení je pro společníky mnohem bezpečnější než ručení v rámci OSVČ, či osobních společností, kde se ručí neomezeně celým svým majetkem.

V tuto chvíli bychom měli mít představu o právních formách podnikání a měli bychom dokázat určit nejhodnější typ pro naše účely. Každá varianta má své určité výhody a nevýhody, které je potřeba srovnat s vlastním očekáváním. Dalším krokem před samotným zahájením podnikatelské činnosti je sestavení podnikatelského plánu, kterým se zabývá následující kapitola.

3 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán si můžeme představit jako silniční mapu a plánovací proces je čtením v mapě: rozhodnutí, kde jsme, zvolení města, kam chceme jít a následně můžeme začít plánovat cestu do zvoleného města, tedy i prostředky, kterými se do města dostaneme. Pak je zřejmé, že budou existovat různé cesty, jak se do námi zvoleného města dostaneme. Některé cesty budou sice delší, ale zatížené malým rizikem, jiné cesty budou kratší, rychlejší, nicméně s daleko větším rizikem. Při některých cestách můžeme havarovat a do cílového města se vůbec nedostaneme. Je též zřejmé, že bude pouze na nás, jaké prostředky pro dosažení cílového města zvolíme a kolik nás to bude stát. Půjdeme-li pěšky nebo zvolíme-li rychlé auto.“ (Koráb a kol., 2006, s. 9)

Podnikatelský plán lze tedy chápat jako základní plánovací dokument popisující všechny podstatné vnitřní a vnější faktory související s podnikatelskou činností. Podnikatel se může ujistit o reálnosti a životaschopnosti svého záměru a následně stanovovat určité cíle a strategie, které mohou později sloužit pro kontrolu úspěšnosti podnikání. Podnikatelský plán sestavují jak začínající subjekty, tak i stávající, které se například snaží o vstup na nový trh nebo aktualizovat produktové portfolio.

Podnikatelský plán slouží k interním účelům, ale zároveň jej vyžadují externí subjekty, např. při poskytování finančního kapitálu. Pokud podnikatelský plán píšeme primárně pro externí příjemce, musíme dbát na určitá pravidla. Podle Wupperfelda (2003, s. 12) se banky převážně zaměřují na tato kritéria:

- Podnikatelská koncepce musí být realistická a konzistentní.
- Podnikatelský plán musí být přesvědčivý a srozumitelný.
- Produkt, či služba musí zákazníkovi přinést užitek.
- Pro produkt by měl existovat dostatečně velký trh.
- Produkt by měl mít jednoznačnou výhodu oproti konkurenci.

- Marketingové strategie musejí být promyšlené a perspektivní.
- Jednotlivé plány musejí být sladěné, reálné a realizovatelné.
- Důležitým aspektem je management podniku, neboť úspěch podnikatelského záměru závisí na schopnosti zakladatelů.

Abychom nenabývali dojmu, že podnikatelský plán má své uplatnění pouze pro externí účely, uvedme přínosy podnikatelského plánu, jakožto plánovacího nástroje. Dle Wupperfelda (2003, s. 13) podnikatelský plán slouží k uspořádání a představení podnikové koncepce, přičemž fyzická verze podnikatelského plánu je nutností. Podnikatelský plán zároveň nutí zakladatele k dohodě na přesných cílech, strategiích a případných opatřeních. V neposlední řadě slouží pro plánování obrátu, nákladů a finančních příjmů, které později můžou sloužit ke kontrole s již reálnými čísly. Srpová a kol. (2011, s. 14) upřesňuje, že podnikatel si ujasní konkrétní kroky, které musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt, jak silná je konkurence, jak se dokáže odlišit, kolik bude potřeba zaměstnanců, jestli bude mít dostatečné výrobní kapacity v případě rostoucí poptávky.

3.1 Požadavky podnikatelského plánu

Úspěšný podnikatelský plán by měl splňovat určité náležitosti, které by měly zaručit jeho správnost. Převážně externí subjekty se soustředí na určité vlastnosti dokumentu, které od podnikatelského plánu očekávají. Naštěstí se z těchto náležitostí stal jakýsi všeobecný soubor a lze ho snadno definovat. Podle Fotra (1999, s. 208-209) by měl podnikatelský plán splňovat následující požadavky:

- stručnost a přehlednost;
- jednoduchost – nezacházet do technických a technologických detailů;
- demonstrace výhod produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka;
- orientace na budoucnost;
- věrohodnost a reálnost;
- vyvarovat se přílišnému optimismu z hlediska tržního potenciálu;
- avšak nebýt příliš pesimistický;
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu;
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky a na kompetenci manažerského týmu;
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky.

Ovšem je potřeba zmínit, že ani samotná kvalita podnikatelského plánu a splnění všech doporučených požadavků, nemusí přesvědčit banky či investora, aby poskytly kýžený finanční kapitál. Nezáručuje ani stoprocentní úspěch na trhu, ale alespoň minimalizuje riziko neúspěchu. Navíc podnikatelský plán je tnutné chápat jako živý dokument, který je potřeba adaptovat a upravovat v souvislosti se změnami v okolí.

Předtím než začneme se sestavováním podnikatelského plánu, je potřeba si stanovit schéma jeho podoby, abychom docílili požadované přehlednosti. Podívejme se tedy na příklady schémat v následující kapitole.

3.2 Schéma podnikatelského plánu

Konkrétní obsah podnikatelského plánu není striktně stanoven. Můžeme se setkat s řadou podnikatelských plánů, které jsou různě přizpůsobovány svému účelu, a tím se od sebe vzájemně liší. Autoři a odborníci mají různé přístupy pro strukturování podnikatelského plánu a pro lepší orientaci si představíme tři verze.

3.2.1 Srpová a kolektiv

Srpová a kol. (2011, s. 14) definuje strukturu následovně:

1. titulní list
2. obsah
3. úvod, účel a pozice dokumentu
4. shrnutí
5. popis podnikatelské příležitosti
6. cíle firmy a vlastníků
7. potenciální trhy
8. analýza konkurence
9. marketingová a obchodní strategie
10. realizační projektový plán
11. finanční plán
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13. přílohy.

3.2.2 Struck

Struck (1992, s. 28) člení podnikatelský plán v těchto bodech:

1. přehled obsahu
2. shrnutí
3. všeobecný popis podniku
4. klíčové osobnosti a organizace podniku
5. výrobky a/nebo služby
6. analýza trhu a prognóza obratu
7. odbyt
8. výroba
9. mezní termíny
10. finanční plán
11. financování
12. přílohy.

3.2.3 Hisrich a Peters

Hisrich a Peters (1996, s. 113) definují podobu následovně:

1. titulní strana
2. exekutivní souhrn
3. analýza odvětví
4. popis podniku
5. výrobní plán
6. marketingový plán
7. organizační plán
8. hodnocení rizik
9. finanční plán
10. přílohy.

3.3 Náležitosti podnikatelského plánu

V rámci předchozí podkapitoly jsme si určili schéma podnikatelského plánu, které může nabývat mnoha podob. Nyní se můžeme zaměřit na jednotlivé pojmy uvedené ve schématech a vysvětlit si jejich opodstatnění v podnikatelském plánu. Sousednost jednotlivých bodů bude odpovídat podnikatelskému plánu v praktické části.

3.3.1 Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu zprostředkovává první kontakt se čtenářem, a proto by měla obsahovat důležité informace o tomto dokumentu. Srpová a kol. (2011, s. 15) doporučuje uvést obchodní název a logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod. Důležitou součástí by mělo být i prohlášení o důvěrnosti zprávy, které se píše z bezpečnostních důvodů. Hisrich a Peters (1996, s. 112) doplňují, že titulní strana by měla obsahovat odstavec popisu společnosti a zároveň konkrétní částku potřebného finančního kapitálu v případě hledání investora.

3.3.2 Exekutivní shrnutí

Exekutivní souhrn se zpracovává až v momentě, kdy podnikatelský plán je kompletně sestaven. Jedná se o stručný extrakt nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu. Koráb a kol. (2007, s. 36) řadí mezi důležité aspekty hlavní myšlenku podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu. Cílem je vzbudit v čtenáři (potenciálním investorovi) zájem dozvědět se víc o podnikatelském záměru a pokračovat dále ve čtení. Wupperfeld (2003, s. 16) detailněji rozebírá obsah shrnutí následovně:

- Předmět podnikání/podnikatelský záměr: Krátký popis předmětu podnikání.
- Faktory úspěchu: Vystihnutí jedinečnosti našeho záměru a v čem spočívají jeho významné konkurenční výhody a užitek pro zákazníka.
- Podnikové cíle: Optimistické, ale zároveň realistické, vytyčení cílů a možnosti růstu firmy.
- Ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu: Zachycení obrátových a ziskových cílů, o které chcete usilovat a kolik je potřeba počátečního kapitálu k realizaci.

3.3.3 Analýza odvětví

Podnik je zapotřebí zařadit do příslušného kontextu. Čtenář potřebuje vědět, v jakém konkurenčním prostředí bude podnikatel působit a jaké jsou potenciální trhy. Do analýzy odvětví bychom měli zařadit vyhlídky v odvětví, včetně vývojových trendů a historických výsledků. Můžeme zde uplatnit Porterovu analýzu odvětví, které nám bude sloužit k detailnímu prozkoumání a porozumění našeho odvětví.

Analýza trhu

Investoři věří, že úspěch v podnikání zajišťuje objevení a využití dostatečně velkého trhu, a proto bychom měli zařadit popis trhu na první místo, hned po shrnutí (Blackwell, 2017, s. 9). Analýzu trhu lze podle Strucka (1992, s. 50) rozdělit na 6 jednotlivých kroků:

1. získávání informací
2. analýza informací
3. popis celkového trhu
4. vymezení a popis tržních segmentů
5. odhady objemu prodeje
6. analýza konkurence.

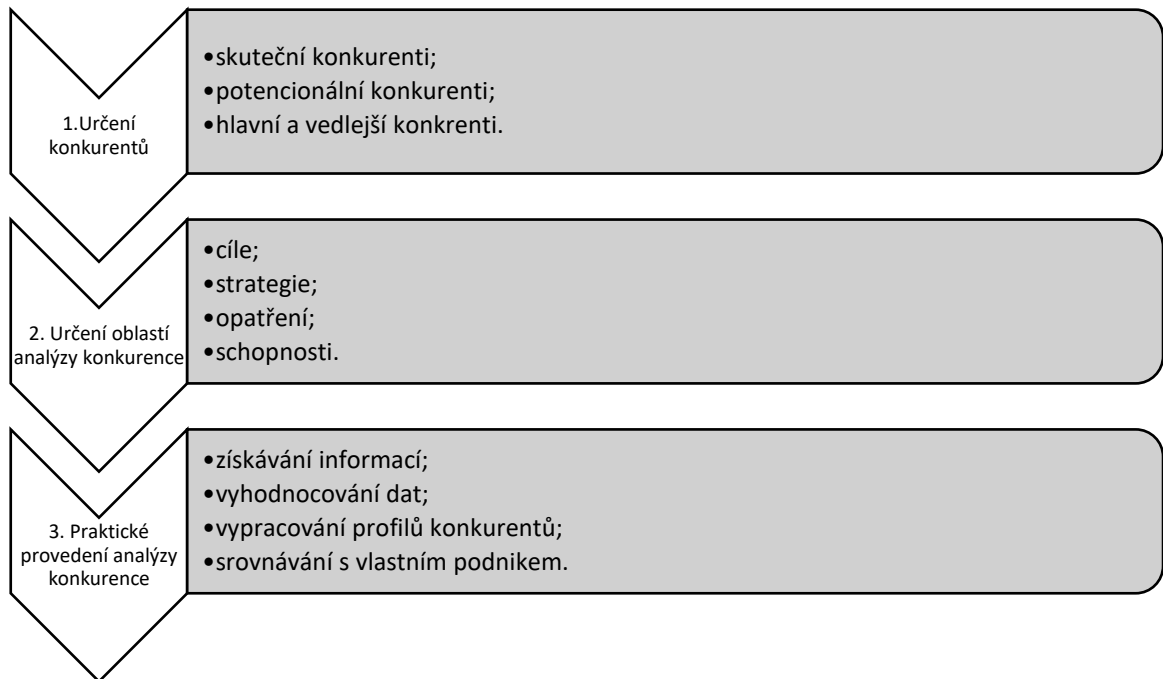
Sběr informací může být snazší, pokud uvádíme na trh vylepšené provedení již nabízeného produktu nebo již působíme na existujícím trhu. V dnešní době se data hledají mnohem snáz než před desítkami let. Velkou výhodou je existence internetu, který zpřístupnil širokou škálu dat online. Měli bychom se především zaměřit na materiály statického úřadu, zprávy z ministerstev, informace z Hospodářské komory ČR aj. Z nasbíraných dat je následně potřeba vyhledat nejužitečnější data pro naši analýzu.

V rámci popisu trhu definujeme celkový trh, který zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby. Ovšem bylo by velice naivní si myslet, že dokážeme obsloužit celý trh, tedy všechny zákazníky v něm. Trh bychom měli rozdělit na homogenní segmenty a na vybrané segmenty a cílit je za účelem tvorby zisku. Tento proces zahrnuje tři fáze: segmentaci trhu, targeting a positioning.

Segmentace trhu znamená rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Tržní segmenty lze vymezit pomocí demografických znaků (staří, pohlaví, příjmy, povolání, vzdělání) a psychografických znaků (životní styl, struktura osobnosti). Členění segmentů by nám mělo poskytnout informace o počtu zákazníků, jejich nákupních zvyklostech, aby bylo možno odhadnout objem prodeje (Struck, 1992, s. 54). Jelikož počet segmentů je stále vysoký a ne všechny segmenty by přinášely kýžený zisk, je zapotřebí se soustředit jen na takové segmenty, které firmě přinesou největší hodnotu, a to soustavně. Tento krok nazýváme targeting. Poslední fází je positioning, při kterém se firma snaží ovlivňovat vnímání produktu cílovým segmentem kupujících (Kotler a Armstrong, 2004, s.104-105).

Analýza konkurence

Na základě definování trhu si můžeme určit konkurenční prostředí. Analýza konkurence se soustřeďuje na podniky, které nabízejí shodný produkt či službu a navíc podniky, které by se mohly v budoucnosti stát přímou konkurencí. Větší pozornost klademe na hlavní konkurenty, kteří jsou významnými hráči na daném trhu, ale i na firmy nám podobné.



Obrázek 1: Postup při analýze konkurence
Zdroj: vlastní zpracování autora dle Wupperfeld (2003, s. 71)

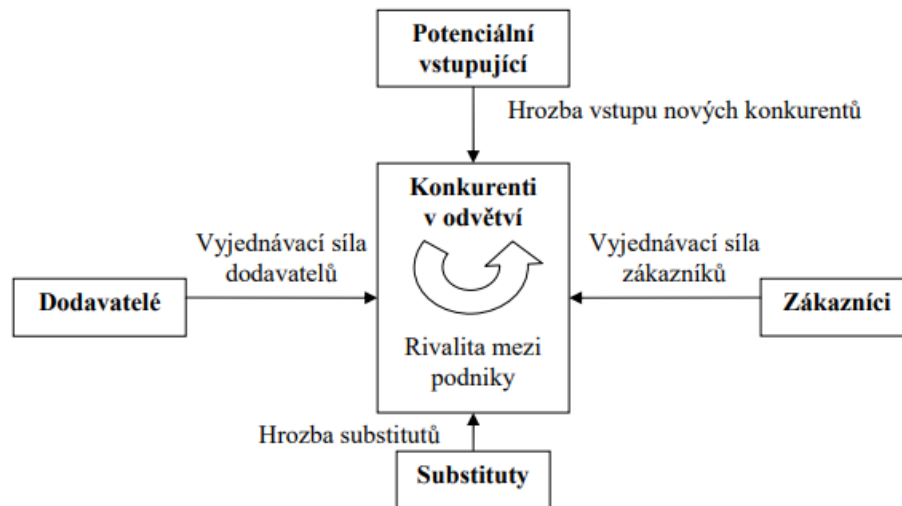
Po určení konkurentů přichází na řadu prozkoumání jejich předností a nedostatků. Hlavní konkurenty hodnotíme na základě kritérií, jako jsou obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty apod. (Srpková a kol, 2011, s. 22). Podle těchto kritérií můžeme konkurenční firmy srovnat se svou a určit svou konkurenční výhodu. Při posuzování předností a nedostatků konkurenčních podniků nerozhoduje naše subjektivní hodnocení, nýbrž mínění našich zákazníků. Proto není na škodu se jich přímo dotázat, v rámci svého vlastního průzkumu trhu (Wupperfeld, 2003, s. 74).

Porterova analýza odvětví

Tato analýza slouží pro zmapování konkurenční pozice podniku v odvětví, v němž působí. Využívá se pro nalezení hrozeb, které mohou zhoršovat pozici firmy v budoucnosti, a příležitostí, které naopak mohou pozici firmy posílit (Červený a kol., 2014, s. 77).

Porter (1998, s. 4) vysvětluje, že postavení podniku je určováno pěti silami, viz Obrázek 2:

- vyjednávací silou zákazníků;
- vyjednávací silou dodavatelů;
- hrozbou nových konkurentů;
- hrozbou substitutů;
- rivalitou firem působících na daném trhu.



Obrázek 2: Síly působící na podnikovou konkurenci
Zdroj: převzato od Portera (1998, s. 4)

3.3.4 Popis podnikatelské příležitosti

V této kapitole bychom měli objasnit náš podnikatelský záměr a informovat o původu naší myšlenky, ať už se jedná o nalezení mezery na trhu, objevení nového technického přístupu aj. Čtenáře bychom měli přesvědčit, že právě nyní je vhodná doba pro realizaci našeho záměru a my momentálně disponujeme všemi předpoklady úspěchu. S tím souvisí popis našich zákazníků, kteří potřebují náš výrobek či službu. Při popisu zákazníků by se mělo uvést aktuální řešení jejich problému a jaké možnosti řešení problému přinese náš výrobek nebo naše služba. Srpová a kol. (2011, s. 16) člení obsah této kapitoly do tří základních bodů:

- popis produktu;
- konkurenční výhoda produktu;
- užitek produktu pro zákazníka.

Popis produktu se opírá o jeho vzhled, vlastnosti a k čemu se má používat. Zmínit bychom měli, jestli se jedná o nový výrobek, či o výrobek, který je už na trhu nabízen. Důležité je se zmínit o doplňujících službách k výrobku, tím se myslí např. servisní podpora atd., a upřesnit, zda tyto služby bude vykonávat náš podnik či třetí strana.

Pokud se jedná o výrobek, který na trhu již existuje, je zapotřebí dokonale popsat jeho konkurenční výhody. Podle Srpové a kol. (2011, s. 17) musíme prokázat, že přicházíme s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí, profesionálním přístupem a že dokážeme lépe řešit zákaznickovy problémy.

Stěžejním předpokladem úspěchu je, zda náš výrobek přináší zákazníkovi užitek. Proto je důležité se zmínit o prospěchu, který náš produkt přináší, a co přiměje zákazníka nenakupovat u konkurence.

3.3.5 Popis podniku

V této části bychom měli uvést podrobný popis nového podniku, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o jeho velikosti a záběru. Popis by měl obsahovat umístění a velikost podniku, přehled personálu, organizační strukturu firmy. V rámci zpracování organizační struktury se můžeme řídit doporučením Srpové a kol. (2011, s. 19):

- popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance;
- odborné požadavky na příslušné zaměstnance;
- organizační začlenění pracovního místa;
- kompetence.

3.3.6 Cíle firmy a vlastníků

Poskytovatelé finančního kapitálu se shodují, že o úspěchu firmy rozhoduje především její vedení. Tudíž v této části bychom se měli soustředit na popis vedení firmy, jejich cíle a další zaměstnance či poradce.

Ze všeho nejdřív bychom měli představit firmu, její historii, právní formu, vlastnickou strukturu, oblast činnosti, hlavní produkty aj. Měli bychom být schopni definovat vizi a představu o tom, kam bude firma směřovat a kam se chce v určitém časovém horizontu dostat. Na základě této vize sestavíme SMART cíle firmy, které bychom měli stanovit na pět let s konkretizací na jeden až dva roky (Srpová a kol., 2011, s. 18).

Akronym SMART znamená:

- specific – specifické;
- measurable – měřitelné;
- achievable – dosažitelné;
- realistic – reálné;
- timed – termínované.

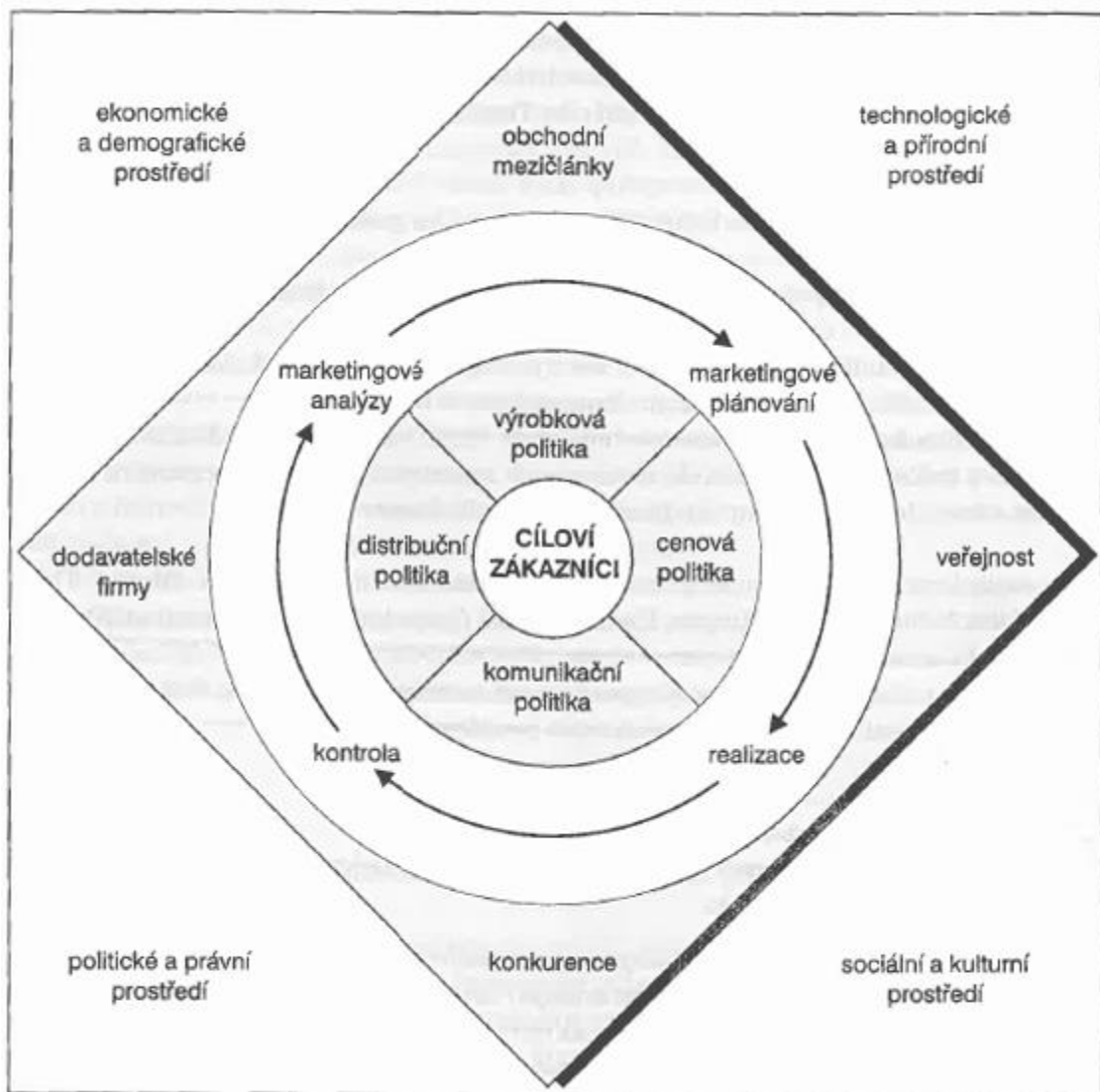
Následovat by mělo představení vedení firmy, které začínáme vzděláním a dosavadními karierními zkušenostmi, zejména v řídicích funkcích. Zároveň bychom měli definovat role vlastníků ve firmě a jak se bude jejich role měnit v budoucnosti (Wupperfeld, 2002, s. 56).

3.3.7 Výrobní plán

Ve výrobním plánu bychom měli zachytit celý výrobní proces. Jestliže budeme realizovat část výroby formou subdodávek, měli bychom zde uvést i tyto subdodavatele včetně odůvodnění, proč byli vybráni. Zároveň bychom měli informovat o nákladech a již uzavřených smlouvách. Pokud podnikatel bude sám zajišťovat celou nebo část výroby, je potřeba detailní popis závodu, strojů a zařízení, které budou potřeba, a navíc používaných materiálů a jejich dodavatelů (Koráb, 2003, s. 44).

3.3.8 Marketingový plán

„Marketing je založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou a omegou podnikatelského procesu.“ (Jakubíková, 2013, s.51) Základním marketingovým procesem je analýza marketingových příležitostí, výběr cílového trhu, koncipování marketingového mixu a realizace marketingové strategie (Kotler a Armstrong, 2004, s. 103).



Obrázek 3: Faktory ovlivňující marketingovou strategii
Zdroj: převzato od Kotlera a Armstronga (2004, s. 102)

V rámci analýzy odvětví jsme si definovali segmentaci trhu, targeting a positioning. Námi zjištěné informace nyní uplatníme pro sestavení marketingového mixu, kterým budeme cílit na konkrétní segmenty trhu. „Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105) Mezi nejznámější marketingový mix řadíme 4 P, které vychází z anglických slov: product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (marketingová komunikace).

Marketingový mix 4 P se na trh dívá z hlediska prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího. V současné době se můžeme potkat i s marketingovým mixem 4 C, který je z pohledu spotřebitele a chápe je jako nositele spotřebitelského užitku. V tabulce 1 si můžete všimnout srovnání marketingových

mixů a jejich vzájemných odlišností. Marketingoví odborníci by tudíž měli prvně přemýšlet nad 4 C a až následně budovat koncepci 4 P (Kotler a Armstrong, 2004, s. 107).

4 P	4 C
Produkt (sortiment, kvalita, design, značka)	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena (ceníky, slevy, náhrady, platební podmínky)	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce (distribuční cesty)	Dostupnost řešení (convenience)
Marketingová komunikace (reklama, PR)	Komunikace (communication)

*Tabulka 1: Srovnání marketingových mixů 4 P a 4 C
Zdroj: vlastní zpracování autora dle Kotlera a Armstronga (2004, s.107)*

Internetový marketing

Definice internetového marketingu se v zásadě neliší od definice klasického marketingu. Rozdílem je, že marketingové cíle jsou uspokojovány pomocí internetu. Internet rozšířil nejen možnosti marketingové komunikace, ale vytvořil i zcela novou distribuční cestu. V rámci návaznosti na praktickou část bakalářské práce je vhodné si tyto pojmy definovat.

Marketingová komunikace na internetu tvoří nejdůležitější a nejviditelnější složku marketingového mixu. Internet rozšířil a obohatil klasické komunikační kanály a umožnil firmám efektivně cílit na zákazníky. Mezi obvyklé nástroje propagace se podle Přikrylové a Jahodové (2010, s. 224) řadí:

- reklamní kampaně;
- on-line PR;
- virální marketing;
- buzz marketing.

Internet vrací zpět okamžitou konverzaci mezi prodávajícím a kupujícím. Stejně tak, jako tomu bylo na tržištích, kde se obě tyto strany setkávaly, tak i dnes na internetu dochází ke komunikaci bez zábran s velkou rychlostí. Tím dochází k posilování pozice zákazníků, kteří se velice snadno mohou spojit v celek a velkou firmu zlikvidovat nebo naopak zařadit mezi nejvýznamnější hráče na trhu. Tudíž firmy se musí začít chovat zodpovědněji a důvěrněji se propojit se zákazníky (Janouch, 2014, s. 20).

Rychlým rozvojem internetu se vytvořila i možnost elektronického obchodování, které přineslo důležitou distribuční cestu. Dnes je elektronické obchodování součástí elektronického podnikání, které definujeme jako použití „WWW“ (World Wide Web), internetu, intranetu, extranetu a jejich

kombinací za účelem podnikání. Podle Egera a kol. (2015, s. 131) elektronické podnikání přináší zejména tyto výhody:

- výrazně zrychluje komunikaci, přenos dat a jejich zpřístupnění;
- zvyšuje množství přenášených a zpřístupněných dat;
- zlepšuje komunikaci uvnitř podniku a s externími subjekty;
- usnadňuje propojení s dodavateli a spotřebiteli aj.

3.3.9 Finanční plán

Sestavení finančního plánu nám pomůže převést náš podnikatelský záměr do peněžních toků. Finanční plán můžeme chápat jako spojovací článek mezi představami a touhami vlastníků a realitou (Koráb a kol., 2007, s. 127). Cílem finančního plánu bude prokázání reálnosti podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu by měly být – plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýzy, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj. (Srpková a kol., 2011, s. 28).

Počáteční rozvaha

Počáteční rozvaha poskytuje statický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva). U rozvahy musí platit tzv. bilanční pravidlo, které říká, že firma nemůže mít více majetku, než má zdrojů. Tedy aktiva se musí rovnat pasivům.

Aktivu podniku lze chápat jako majetek podniku, který vznikl na základě investičního rozhodnutí v minulosti. Majetek je tvořen dvěma základními složkami, a to dlouhodobým majetkem a oběžným majetkem. Pasiva nám značí financování majetku a rozdělujeme je na vlastní zdroje financování a cizí zdroje financování.

Výkaz zisku a ztráty

Náklady chápeme jako hodnotově vyjádřenou spotřebu majetku podniku, který podnik vynaložil na získání výnosů. Výnosy definujeme opět jako hodnotově vyjádřené výsledky činnosti podniku za určité období. Náklady a výnosy bychom neměli spojovat s hotovostními toky. Rozdílem výnosů a nákladů je výsledek hospodaření za dané období.

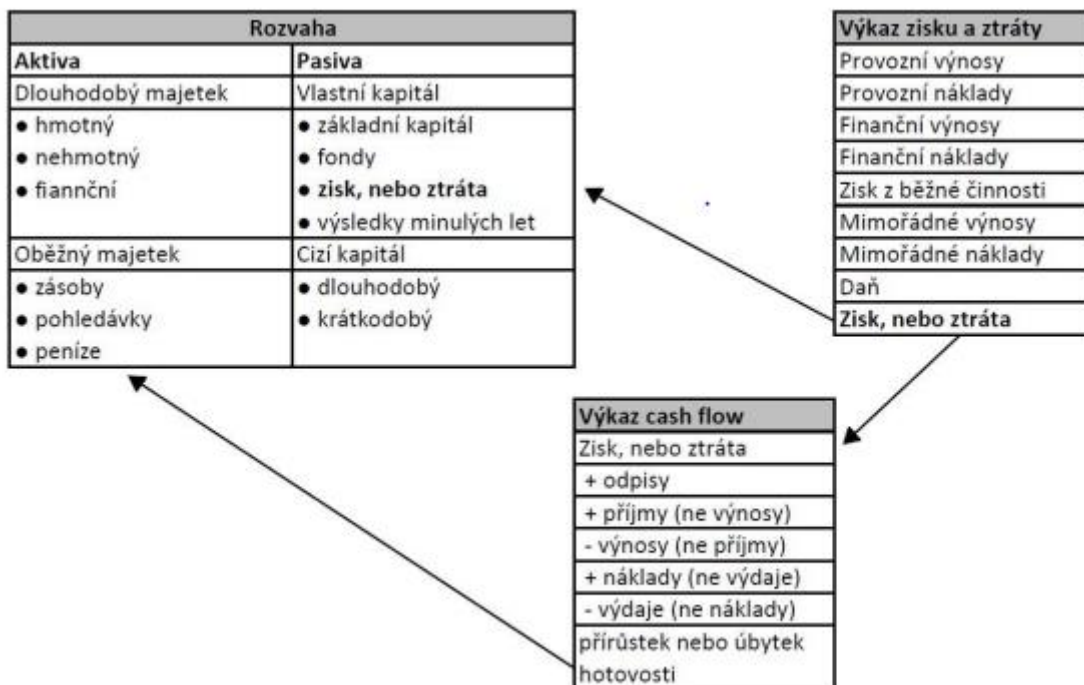
Účetní výkaz, který udává výsledek hospodaření za dané období, se nazývá výkaz zisku a ztráty, nebo-li zkráceně výsledovka. Výnosy a náklady se rozdělují do tří podskupin, na výnosy a náklady:

- z provozní činnosti;
- z finanční činnosti.

Výkaz o peněžních tocích (cash flow)

Třetím účetním výkazem je výkaz o peněžních tocích. Jelikož výkaz zisku a ztráty počítá s hodnotově vyjádřenými náklady a výnosy, postrádáme přehled o reálných penězích, které do podniku přicházejí a odcházejí. Právě z tohoto důvodu sestavujeme výkaz o peněžních tocích, který je sestaven za určité období (Scholleová, 2012, s. 30). Výkaz cash flow sestavujeme v obdobné struktuře jako výkaz zisku a ztráty – z provozní a finanční činnosti.

Všechny tři zmiňované účetní výkazy jsou vzájemně propojeny, viz obrázek č. 3. Zde si můžeme všimnout, že výsledek výkazu zisku a ztráty se objeví v konečné rozvaze jako součást vlastního kapitálu. Výkaz cash flow vychází z čistého zisku, tedy výsledku výkazu zisku a ztráty, který následně upravuje o změny pasivních a aktivních položek. Výsledek výkazu o peněžních tocích můžeme dohledat v konečné rozvaze jako přírůstek položky peníze.



Obrázek 4: Provázání účetních výkazů a jejich souvislosti
Zdroj: převzato od Scholleové (2012, s. 42)

Výnosy, náklady a zisk

Základní provozní výnosy představují tržby. Pro výpočet existuje snadný výpočet, kdy množství prodaného výrobku (označíme Q) vynásobíme cenou produktu (označíme p):

$$T = p \times Q$$

Z důvodů různorodosti nákladů, musíme pro jejich výpočet nejprve náklady roztřídit. Z pohledu manažerského účetnictví, třídíme náklady podle závislosti na produkovaném množství. Odlišujeme variabilní náklady (vn), závislé na produkovaném množství, a fixní náklady (FN), které vznikají nezávisle na produkovaném množství. Pokud jsou variabilní náklady vn závislé na 1 kus výrobku, pak musí platit vztah:

$$VN = vn \times Q$$

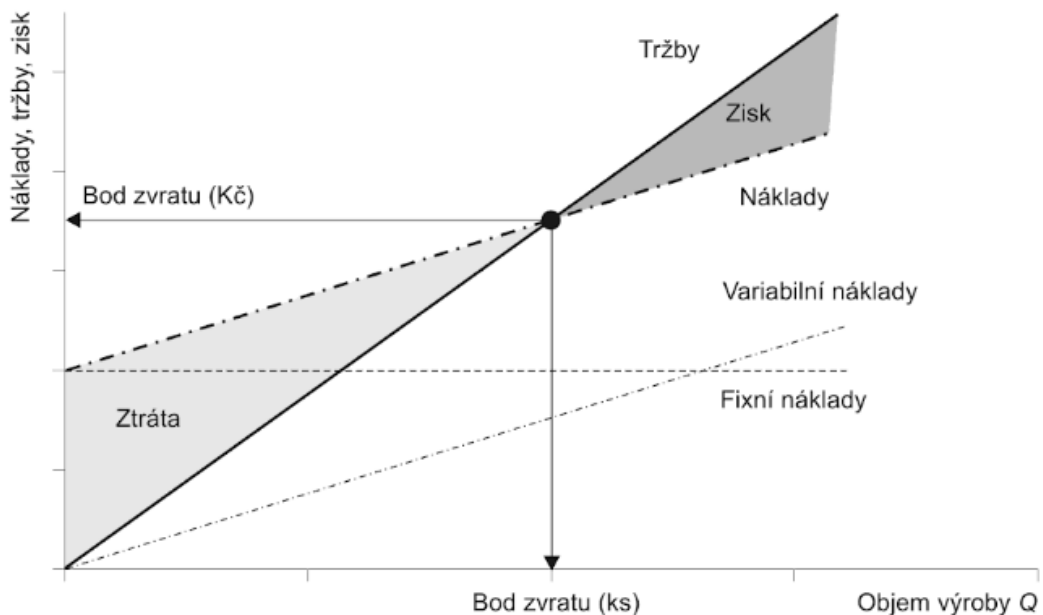
Nyní můžeme určit celkové náklady v závislosti na objemu výroby:

$$N = FN + (vn \times Q)$$

Rozdělení nákladů na variabilní a fixní můžeme následně uplatnit při kalkulaci bodu zvratu (Q_{BZ}), při kterém se tržby a celkové náklady rovnají. Bod zvratu se vypočítá podle vztahu:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn}$$

Bod zvratu se využívá při určení objemu produkce, ve kterém jsou celkové tržby (T) rovny celkovým nákladům (N). Podnik tedy v bodu zvratu dosahuje nulového provozního zisku, ale zároveň nulové ztráty.



Obrázek 5: Grafické znázornění bodu zvratu
Zdroj: převzato od Scholleové (2012, s. 49)

Finanční ukazatele

Podle Srpové a kol. (2011, s. 30) je důležité, abychom dokázali přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu o jeho efektivnosti. Efektivnost prokážeme pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy, mezi které patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

3.3.10 Strategická analýza a rizika projektu

Nástroje strategické analýzy nám pomáhají systematicky zmapovat a vyhodnotit všechny významné faktory, které mají vliv na náš podnik a ke kterým budeme muset v rámci formulace business strategie přihlídnout (Červený a kol., 2014, s. 42). Červený (2014, s. 43) dále uvádí pořadí dílčích analýz při formulaci business strategie:

1. analýza nadřazeného patra;
2. analýza společenského okolí;
3. analýza odvětví;
4. analýza očekávaných důležitých stakeholders;
5. interní analýza;
6. zpracování celkové SWOT analýzy.

V návaznosti na praktickou část bakalářské práce si vysvětlíme SWOT analýzu, na kterou navážeme definicí rizik.

SWOT analýza

SWOT analýza nám slouží k definování 4 klíčových oblastí, které budou mít výraznou roli pro náš podnik a jeho budoucí vývoj. Akronym SWOT je odvozený počátečními písmeny anglickými slovy:

- S (Strengths) – silné stránky;
- W (Weakness) – slabé stránky;
- O (Opportunities) – příležitosti;
- T (Threats) – hrozby.

Rizika projektu

Neoddělitelnou součástí podnikání je riziko, které má vždy dvě stránky, pozitivní a negativní. Pozitivní stránku můžeme vnímat jako naději na úspěch, uplatnění na trhu a dosažení vysokého zisku. Negativní stránku podnikatelského rizika se spojuje s dosažením horších hospodářských výsledků,

než jsme odhadovali, vznikem ztráty nebo v krajním případě bankrotem. Obecně můžeme podnikatelské riziko chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené výsledky podnikatelské činnosti se mohou lišit od předpokládaných odhadů (Fotr, 1999, s. 146).

Pro analýzu rizik můžeme podle Srpové a kol. (2011, s. 32) použít tyto dvě metody:

- expertní hodnocení – odborné ohodnocení faktorů rizik a jejich významnosti vzhledem k plánovaným cílům firmy;
- analýza citlivosti – zjišťuje citlivost určitého ekonomického kritéria projektu na faktorech, které toto kritérium ovlivňují.

Po případné identifikaci rizik bychom se měli soustředit na ty nejvýznamnější z nich a zajistit preventivní opatření pro jejich minimalizaci. Srpová a kol. (2011, s. 32-33) doporučuje následující opatření pro snížení rizik:

- diverzifikace – rozšíření výrobního programu;
- dělení rizika – rozdělení rizika mezi více účastníků, kteří se podílejí na realizaci projektu;
- transfer – přesunutí rizika na jiné subjekty (např. dodavatele, odběratele aj.);
- pojištění – negativní důsledky rizika se přenesou na pojišťovnu;
- etapová příprava a realizace – projekt se rozčlení do etap, čímž se může snížit případný negativní dopad rizika.

3.3.11 Přílohy

Poslední náležitostí podnikatelského plánu bývají různé přílohy, které se umísťují na samotný konec plánu. Obvykle sem vkládáme informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy bychom ovšem měli alespoň odkazovat, a tím čtenáře obeznámit s jejich existencí (Koráb, 2007, s. 38). Podle Srpové a kol. (2011, s. 33) a měli bychom mezi přílohy zařadit:

- životopisy klíčových osobností;
- výpis z obchodního rejstříku;
- analýza trhu;
- zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu;
- podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztráty za poslední tři až pět let;
- obrázky výrobku a prospekty;
- technické výkresy;
- důležité smlouvy.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Podnikatelský plán

V rámci praktické části bude vypracován podnikatelský plán na založení společnosti zabývající se výrobou a prodejem cyklistického oblečení. Podnikatelský plán vychází z teoretických poznatků uvedených v teoretické části. Plán slouží především pro zakladatele, kteří si chtějí ověřit reálnost podnikatelského záměru a zjistit, zda společnost bude vůbec rentabilní.

4.1 Titulní strana



Obchodní název: König Apparel s.r.o.

Autor plánu: Gabriel König

Zakladatelé: Gabriel König, Leopold König

Popis činnosti: Výroba a prodej cyklistického oblečení

Místo podnikání: Brněnská 63, Moravská Třebová, 57101

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Kontakt: konig.g6@gmail.com

4.2 Exekutivní souhrn

Předmětem tohoto podnikatelského plánu je založení firmy zabývající se výrobou a následným prodejem cyklistického oblečení. Společnost zakládají bratři Gabriel a Leopold Königovi, kteří mají určité znalosti o oděvním průmyslu, získané z rodinné firmy rodičů, ale především letité zkušenosti z profesionální cyklistiky. Majitelé chtějí získané zkušenosti zhmotnit ve společný sen a vytvořit jedinečnou cyklistickou značku s osobitým příběhem. Značka nesoucí jméno obou zakladatelů se pro nás stává velkým závazkem a předlohou pro naši misi. Firma chce navázat na úspěch tohoto jména v silniční cyklistice a nabídnout stejnou euforii z jízdy, jako když se jméno König šplhalo průběžnými výsledky na nejprestižnějších závodech světa. Zákazníky chceme přivést do stavu neomezené volnosti prostřednictvím našich produktů, zprostředkovat jim královský pocit vítěze po každé vyjíždce, a to v jakémkoliv počasí. Chceme být zprostředkovatelem jízdy bez limitů.

Firma chce vstoupit na trh začátkem března roku 2020 s letní kolekcí obsahující produkty přizpůsobené teplému počasí: dresy, dresy s dlouhým rukávem, vestičky, funkční prádlo a krátké kalhoty. Kolekce vznikne jak pro muže, tak i pro ženy, přičemž hlavním výrobním materiálem bude úplet z merino vlny, který svými unikátními vlastnostmi poskytne jedinečný komfort a kvalitu každému jezdcovi.

Financování počátečních nákladů je čistě z vlastních zdrojů, přičemž celkový počáteční vklad činí 3 000 000 Kč. Očekávaný zisk z první kolekce odhadujeme na 3 007 206 Kč, ovšem musíme vzít v potaz, že firma se zakládá už v říjnu roku 2019, kdy z důvodů nulové tržby se firma dostane do očekávané ztráty 2 113 568 Kč. Návratnost počáteční investice odhadujeme v roce 2021. Podrobnější data lze dohledat ve finančním plánu, ve kterém jsou vytvořené i vyhlídky pro další sezónu. Finanční plán obsahuje i kalkulaci nákladů a jejich vývoj v průběhu života firmy.

Podnikatelský plán dále obsahuje analýzu odvětví, popis podnikatelské příležitosti, popis podniku, cíle firmy a vlastníků, výrobní plán, marketingový plán, SWOT analýzu, ze které vychází poslední část, hodnocení rizik.

4.3 Analýza odvětví

Cyklistika je historicky velice spjata s Českou republikou a obyvatelům rozhodně není cizí. Připomeňme si, že samotná Škoda Auto a.s. začala v roce 1895 nejdříve s výrobou jízdního kola. Můžeme si také uvést historii firmy Favorit Bicycles s.r.o., která svoji výrobu zahájila v roce 1901, tehdy ještě pod názvem Herring Velo. Právě Favorit dokázal ve 20. století výrazně popularizovat cyklistiku

v České republice, a to převážně svými závodními speciály, na kterých českoslovenští reprezentanti získali kompletní olympijskou medailovou sbírku. Popularizace cyklistiky nadále rostla s přibývajícím výsledky českých reprezentantů, kteří dokázali konkurovat velkým cyklistickým velmocím, jako je Belgie, Nizozemsko a další.

V dnešní době stále přibývá profesionálů, kteří dokáží konkurovat elitní špičce na vrcholných cyklistických akcích, a právě oni mají velký podíl na masivním vzrůstu zájmu o aktivní cyklistiku. Dalším aspektem popularizace cyklistiky je bezesporu zdravější životní styl, který nabádá nejenom ke zdravějšímu stravování, ale především k pohybu. V různých anketách o nejoblíbenější sport roku se cyklistika umísťuje v pořadí TOP 3 a cyklistiku vykonává kolem 30 % sportovců. Zároveň musíme brát v potaz i aktuální ekonomickou situaci a růst mezd, kdy stále více lidí si může dovolit utratit větší částku peněz za sportovní vybavení. Podle průzkumu ČTK z března 2018 sportovci utrací za sportovní zboží od 1 500 do 3 000 Kč, přičemž nejvíce nakupují běžeckou obuv, plavky, cyklistické oblečení a outdoorovou obuv.

Cyklistiku ovšem nemusíme chápat čistě jako fyzickou aktivitu, ale můžeme se na ni dívat jako na formu dopravy. Stále přibývá lidí využívajících jízdní kolo jako dopravní prostředek, který jim slouží k přesunu z bodu A do bodu B. Státy, města a obce na tento trend reagují budováním cyklostezek, které přispívají k bezpečnější jízdě cyklistů, ale i dalších uživatelů. Budování cyklistické infrastruktury přináší obrovský potenciál do budoucna, kdy můžeme očekávat nárůst počtu jejich uživatelů, a zároveň tak řešit problém s přibývajícím auty ve městech.

4.3.1 Analýza trhu

Firma König Apparel s.r.o. se ze začátku bude převážně soustřeďovat na český a slovenský trh, přičemž vlastníci hned od začátku využijí možnosti mít e-shop ve dvou jazycích (česky a anglicky). I když budeme schopni přijímat objednávky z celého světa, první rok budeme cílit již na zmiňované trhy, a to z důvodů nižších nákladů a přesného zacílení na cílovou skupinu v námi známém prostředí.

V rámci celkového trhu pro prodej cyklistického oblečení vnímáme obrovský počet potenciálních zákazníků, kteří by mohli využít našich produktů. Podle průzkumu České spořitelny a výzkumné agentury Kantar CZ z února 2018 alespoň jednou ročně usednou na kolo dvě třetiny (66 %) Čechů. Ovšem musíme brát v potaz, že ne každý nachází komfort v přiléhavém cyklistickém oblečení.

Na základě předchozí úvahy je potřeba odhadnout skutečný počet lidí na celkové trhu, kteří se cyklistice věnují aktivně a nacházejí komfort v cyklistickém oblečení. Velikost takového trhu odhadujeme na 30 000 lidí z České republiky a 15 000 lidí ze Slovenské republiky a ti splňují předchozí podmínky. Velikost celkového trhu jsme určili převážně podle návštěvnosti různých cyklistických webů, časopisů a veletrhů, které jsou zaměřeny na aktivní cyklisty. Demografický popis této skupiny určuje Tabulka 2.

Průměrný věk:	29,5
Pohlaví:	77,4 % muži; 22,6 % ženy
Vzdělání:	24 % vysokoškolské; 61 % středoškolské; 15 % jiné
Průměrný příjem:	15 % nad 30 000 Kč; 40 % 20 000 – 30 000 Kč

Tabulka 2: Demografický popis cílového segmentu

Zdroj: vlastní zpracování dle zprostředkovaných dat od firmy Vydavatelství V-Press s. r. o.

V rámci přesnějšího zacílení na koncového uživatele, kterému naše produkty přinesou nejvýznamnější užitek, jsme na základě segmentace trhu definovali určité homogenní skupiny lidí. První segment tvoří zákazníci, které charakterizuje vyšší spotřeba za cyklistické oblečení a pravidelnější nákup. Tito zákazníci jsou ochotni ročně utratit více než 4 000 Kč a zároveň jejich nákupní zvyklostí je pořizovat cyklistické produkty minimálně 3krát do roka. Zákazníky v prvním segmentu taktéž spojuje všeobecná nespokojenost designu českých značek a lze si všimnout zvýšeného nákupu značek zahraničních. Velikost tohoto segmentu odhadujeme okolo 7 000 lidí z ČR a SK.

Druhým pro nás důležitým segmentem je skupina lidí, kteří znají produkty z merino vlny, nebo přemýšlejí nad jejich koupí. U tohoto segmentu předpokládáme největší uspokojení potřeb, jelikož naše produkty budou vyráběny především z merino vlny. Velikost tohoto segmentu odhadujeme na necelých 6 500 lidí z ČR a SK. Segmenty byly vytvořeny převážně pro maximální uspokojení potřeb zákazníků a zajištění maximální ziskovosti pro naši společnost.

4.3.2 Analýza konkurence

Oděvní odvětví zaměřené na cyklistické oblečení v České a Slovenské republice eviduje řadu výrobců, ovšem jen malé procento z nich využívá merino vlny jakožto primárního materiálu pro výrobu. V tomto ohledu nesmíme opomenout zahraniční firmy, které zákazníci mohou využít online, ovšem jejich působení na českém a slovenském trhu není tak výrazné, respektive jejich propagace se zaměřuje především na větší zahraniční trhy.

V rámci analýzy konkurence jsme určili hlavní české a slovenské konkurenty, kteří momentálně hrají významnou roli na obou trzích a v následujících odstavcích se budeme snažit je objektivně posoudit.

KALAS Sportswear s.r.o.

Zřejmě nejvýznamnější hráč na trhu s cyklistickým oblečením v ČR a SK je společnost Kalas. Její dlouholetá tradice přispívá k úspěchu nejenom v České republice, ale i v zahraničí. Firma po dlouhou dobu obléká českou cyklistickou reprezentaci a momentálně dosáhla obrovského úspěchu v podobě oblékání britské cyklistické reprezentace. Zároveň ke svému výčtu přidává pár profesionálních týmů jak z ČR, tak i ze zahraničí. Pomocí toho sponzoringu se Kalas dostává do povědomí nejenom českých zákazníků, ale i zahraničních. Firma se momentálně orientuje převážně na zahraniční trhy, což vyplývá z poměru tržeb zahraničí/tuzemsko, které činí 76/24 procent. Kalas za rok 2017 vyrobil více než 400 000 kusů výrobků a zaměstnával 210 lidí.

Výrobky od firmy Kalas jsou především technologicky zaměřeného typu využívané pro opravdu aktivní závodní jezdce. Produkt se snaží najít vhodný kompromis mezi komfortem a technologickými parametry produktu, jimiž jsou především aerodynamika a funkčnost materiálu. Tento kompromis zvládají velice dobře a dokáží nabídnout velice funkční oblečení za přijatelnou cenu. Zároveň firma Kalas nabízí službu navržení vlastního designu, což je hojně využíváno malými týmy, ale i některými jednotlivci.

Jak již bylo zmíněno, Kalas vyrábí dobré funkční produkty, které ovšem postrádají kvalitní design. I přesto, že letošní kolekce jaro/léto se po designové stránce zdá být přijatelná, pořád je tento vývoj dosti pomalý a nejde ruku v ruce se současným designem. Kalas ve svém portfoliu nemá žádný produkt z merino vlny, či ze 100 % recyklovatelného materiálu. Navíc výrobky Kalas jsou k dostání v mnoha e-shopech za rozdílné ceny, což značku může oslabovat a ubírat jí určitou originalitu.

Realdealcyclephile s.r.o.

Realdealcyclephile s.r.o. je slovenská společnost vlastníci Isadore Apparel, která se zabývá výrobou a prodejem cyklistického oblečení. I přes krátké působení značky na trhu si Isadore dokázala vybudovat velkou zahraniční klientelu a její tempo růstu rozhodně neopadá. Na rozdíl od firmy Kalas společnost Isadore neobléká žádný profesionální tým, což je především z důvodů odlišných materiálů, které se v profesionální cyklistice používají jen zřídka.

Materiály, které Isadore používá ve výrobě, jsou především merino vlna a aktuálně představila kolekci ze 100 % recyklovatelného materiálu. Právě výběrem materiálu Isadore oslovuje odlišnou cílovou skupinu než firma Kalas, a to především jezdce, kteří upřednostňují komfort a pohodlí při svých projížďkách před technologickými parametry. Zároveň materiály použité pro finální produkt

jsou nadále vysoce funkční a splňují tak předpoklady pro sportovní oblečení. Za úspěchem firmy také stojí jednoduchý a kvalitní design.

Isadore vytváří luxusní produkty, které rozhodně můžeme zařadit do vyšší cenové hladiny. Právě jejich vyšší cena může odradit mnoho zákazníků, ale naopak přimět movitější klientelu ke koupi luxusních produktů.

SÝKORA sportswear s.r.o.

Společnost Sýkora sportswear je velice podobná firmě Kalas, ovšem velikost firmy je menší a rozhodně nedosahuje takových finančních výsledků. I přesto dokáže oslovit převážně české a slovenské zákazníky, a to dlouholetou tradicí a viditelnou spoluprací s bývalým profesionálním cyklistou Jiřím Ježkem. Společnost taktéž obléká profesionální týmy a její výrobky se odvíjí právě od této vzájemné spolupráce.

Výběr materiálu pro finální produkt je stejně jako u firmy Kalas kompromisem mezi komfortem a technologickými parametry látky. Společnost tento kompromis zvládá a pro aktivní cyklisty, kteří i například amatérsky závodí, je vhodnou volbou. Cena produktu je taktéž velice dostupná, a proto je Sýkora druhou nejoblíbenější českou značkou na trhu. Společnost poskytuje i zakázkovou výrobu.

Za velký nedostatek lze zmínit design dresů, který vychází z obřího loga značky a dres spíše působí jako dres cyklistických stájí, kde viditelnost značek hraje důležitou roli. Když pomineme velikost loga, které může být klidně přes celý dres, design stále není dostatečně kvalitní a moderní. Zdá se, že firmy, které nedokáží vytvořit vlastní úspěšný design, musejí poskytovat službu navržení vlastního designu.

Tabulka 3 nám poskytne srovnání průměrných cen konkurence s cenami našich produktů.

Společnost	Průměrná cena dresu s kr. rukávem (Kč)	Průměrná cena dresu s dl. rukávem (Kč)	Průměrná cena kalhot (Kč)
Kalas Sportswear s.r.o	2 140	2 390	3 290
Realdealcyclephile s.r.o.	2 900	3 760	3 990
SÝKORA sportswear s.r.o.	1 690	1 700	2 190
König Apparel s.r.o.	2 700	3 600	3 600

Tabulka 3: Srovnání cen produktů

Zdroj: vlastní zpracování podle cen jednotlivých prodejců z oficiálních e-shopů

4.3.3 Porterova analýza

Pomocí Porterovy analýzy si určíme postavení našeho podniku na trhu a to, jakým způsobem nás budou ovlivňovat jednotlivé síly této analýzy.

1) Vyjednávací síla zákazníků – Předpokládáme vyšší vyjednávací sílu zákazníků, kteří budou mít potřebu nás srovnávat s již zavedenými značkami, které na českém a slovenském trhu působí. Důvodem bude vyšší průměrná cena, která je ovšem spojena s kvalitou použitých materiálů, které tyto firmy používají jen zřídka. Pomocí kvalitní propagace se budeme snažit představit nové materiály a vysvětlit zákazníkům, jaký užitek získají koupí těchto produktů. Pro znalejší zákazníky, kteří mají povědomí o merino vlně a jsou ekologicky smýšlející, by cena produktu neměla být překážkou.

2) Vyjednávací síla dodavatelů – Dodavatelů vyrábějících funkční materiály použitelné pro cyklistiku je řada. Z důvodů velikosti tohoto odvětví se každý výrobce snaží udržet svoji pozici na trhu neustálým vývojem nových materiálů a následným prodejem. V našem případě je zapotřebí počítat s vyššími náklady spojenými s nakupováním materiálu, jelikož ze začátku nebudeme schopni odebrat dostatečné množství, abychom se dostali na možné levnější ceny. Tato situace se týká převážně dodavatele merino vlny, přičemž merino vlna je látka výrazně dražší než ostatní syntetické látky. Naším cílem bude pochopitelně zvyšovat produkci, a tím zvyšovat naši vyjednávací pozici. Zároveň budeme neustále hledat levnější výrobce, ovšem při srovnatelné kvalitě materiálu.

3) Hrozba vstupu nových konkurentů – Největší hrozbou pro trh s cyklistickým oblečením jsou především asijské výrobce, kteří jsou schopni při velkých zakázkách tlačit ceny na minimum, a to z důvodů levné pracovní síly a nízkých výrobních nákladů. Většina českých a slovenských výrobců se

snaží zachovat výrobu na území ČR a SK, a proto musíme tuto hrozbu vnímat a zákazníky přesvědčovat o kvalitě českých a slovenských výrobků.

4) Hrozba substitutů – Jelikož cyklistické oblečení je natolik specifický produkt, který vychází čistě z potřeb aktivních cyklistů, je hrozba substitutů minimální. Jelikož se zaměřujeme výhradně na aktivní jezdce, tomuto problému můžeme předcházet neustálým aktualizováním střihů, materiálu a designu. Zároveň je nutnost sledovat aktuální trendy v cyklistice a dokázat pohotově reagovat na jakékoliv změny.

5) Rivalita mezi podniky – V České a Slovenské republice existuje několik firem zabývajících se výrobou a prodejem cyklo oblečení. Řada z firem cílí na zakázkovou výrobu, kterou hojně využívají různé amatérské, ale i poloprofesionální týmy a zároveň se snaží zaujmout svojí vlastní konfekcí. Jelikož vlastní konfekce většinou vychází ze stejných materiálů a střihů, které jsou používány pro zakázkovou výrobu, mnoho značek tak nemusí poskytnout nejlepší komfort, který jednotlivec může požadovat. Navíc velká část výrobců nedokáže nabídnout kvalitní design, který by se slučoval s aktuálními trendy. Mnohdy tak můžeme vidět produkty nesoucí velké výrazné logo firmy, což u jednotlivce může vyvolat pocit nechtěné propagace.

4.4 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelský plán slouží k založení firmy König Apparel s.r.o., jejíž podnikatelskou činností bude výroba a následný prodej cyklistického oblečení. Produktem firmy bude vysoce funkční designové cyklistické oblečení, zaměřené na aktivní cyklisty, kteří primárně vyhledávají komfort při svých jízdách. Z důvodů zajištění co nejlepší kvality budeme zpočátku výrobu outsourcovat.

Oba ze zakladatelů, Leopold a Gabriel König, velice dobře znají prostředí cyklistiky a sami jsou aktivními jezdci. K založení podniku je převážně vede nespokojenost s dosavadní nabídkou českých firem zaměřujících se na cyklistické oblečení, a touha proniknout do tohoto velice dynamického prostředí, které se neustále vyvíjí a užítkovat zde své vlastní zkušenosti z profi pelotonu. Navíc oba zakladatelé mohou vycházet ze zkušeností svých rodičů, kteří od roku 1992 řídí oděvní společnost. Představení zakladatelů a jejich dosavadní zkušenosti budou uvedeny dále.

Firma se ze začátku soustředí převážně na český a slovenský trh, ovšem od samého začátku budeme budovat firmu schopnou přijímat zahraniční objednávky. Jako distribuční cestu zpočátku volíme dvojjazyčný e-shop, který bude v českém a anglickém jazyce. V budoucnu bychom chtěli vytvořit síť

vlastních poboček v různých státech EU, nebo nabídnout naše produkty třetím stranám, které budou mít možnost výrobky prodávat. Nutno podotknout, že třetí strany budou moci produkty prodávat pouze v kamenných prodejnách, ne online. Chceme se tak vyhnout ztrátě originality značky. Vstup na trh je určen na březen 2020, což bude doprovázeno řadou marketingových akcí, včetně vlastního cyklistického závodu. Více v marketingovém plánu.

4.4.1 Popis produktu

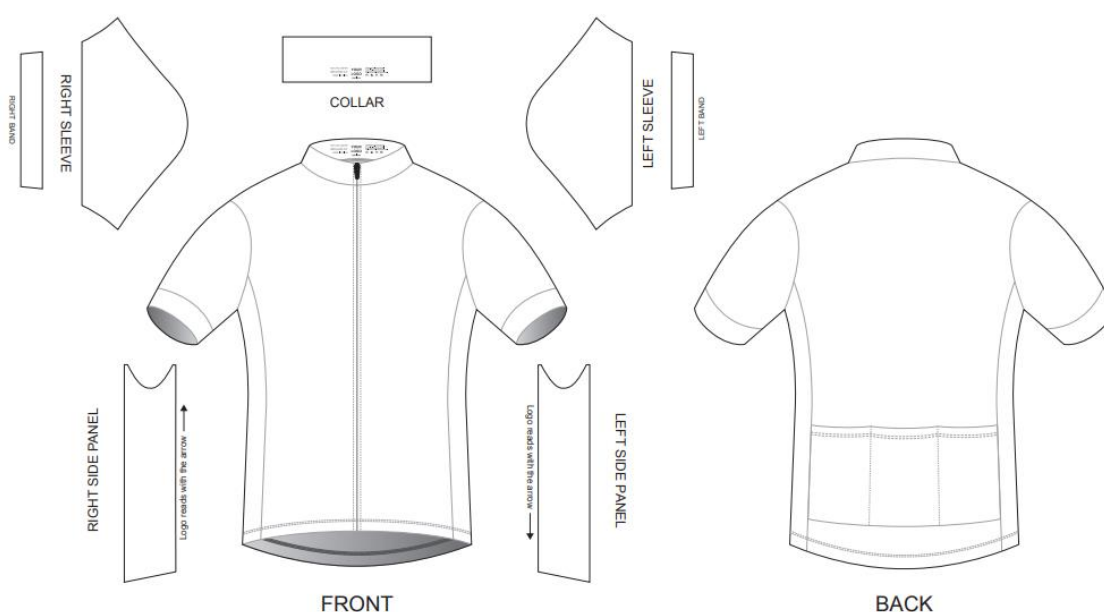
Cyklistika je technologicky vysoce vyspělým sportem a vývoj je zde neúprosně rychlý. Pomáhá tomu fakt, že cyklistika se stává velice oblíbeným sportem, o čemž svědčí sledovanost největších cyklistických akcí a velký nárůst počtu amatérských jezdců. Firmy tak mohou investovat nemalé sumy do výzkumu a vývoje nových materiálů, ať už se jedná o jízdní kola nebo cyklistické oblečení. Můžeme se tak potkat se speciálními látkami, které byly navrženy pro minimální odpor vzduchu v testovacích větrných tunelech, nebo látkami vyrobenými ze 100% recyklovatelného materiálu. Zároveň můžeme spatřit látky vyrobené z přírodních materiálů, které se již v cyklistice vyskytovaly, ale dnes jsou díky různým technologiím více vhodné do výroby.

Firma bude vyrábět vysoce kvalitní produkty, které budou vycházet z potřeb našich zákazníků. Produkty budou zaměřené na funkčnost a pohodlí, které cyklista potřebuje při svých dlouhých vyjíždkách. Kvalita závodních dresů je o kompromisu pohodlí a technologických parametrů. My chceme vytvářet produkty bez kompromisu, kvalitní, ale přesto plně funkční. Materiál, který zaštiťuje tuto myšlenku, je právě merino vlna, která bude naším primárním materiálem ve výrobě. Sportovní merino vlna je úplet merino vlny, polyesteru a případně elastanu. Speciální tkací technikou se vytvoří úplet, kde rub je tvořen merino vlnou a líc polyesterem. Díky přírodní látce dokáže mnohem lépe absorbovat vlhkost a má přírodní bakteriální rezistenci. Významnou vlastností je také UV ochrana a především tepelná regulace přírodní merino vlny. Polyester materiálu dodává potřebnou elasticitu a retenci tvaru. Materiál se tak stává velice prodyšným, odolným vůči vlhkosti a zápachu, termoregulačním a příjemným pro pokožku.

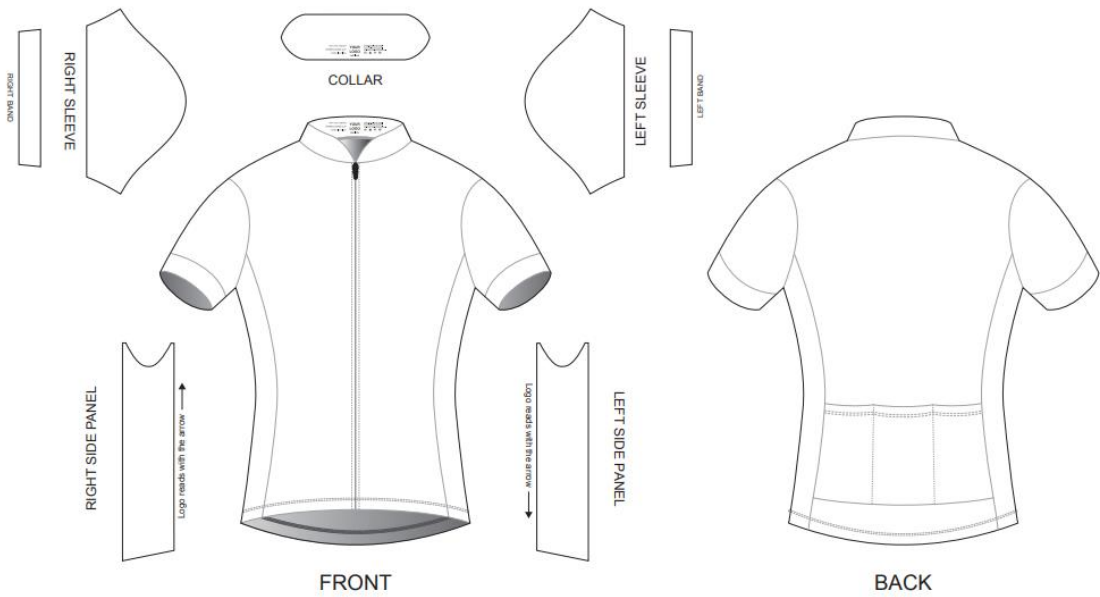
První kolekce firmy König Apparel s.r.o. bude zaměřena na jaro/léto 2020. Důvody vstupu na trh s letní kolekcí jsou především nižší náklady na výrobu letního oblečení, ale zároveň větší poptávka trhu. Kolekce bude obsahovat ultralehký dres, základní dres s krátkým rukávem, dres s dlouhým rukávem, vestu, funkční prádlo a cyklistické kalhoty. Nyní si představíme jednotlivé produkty.

Dresy s krátkým rukávem

V kolekci představíme 2 rozdílné druhy dresů s krátkým rukávem. První bude zaměřen na opravdu teplé dny, kde komfort zajistí dvousložkový merino úplet, ke kterému přidáme elastičtější tříložkový úplet na boční panely pro lepší prodyšnost (složení látek popisuje Tabulka 4). Slim fit střih podpoří přiléhavost materiálu, čímž se zvýší jeho funkčnost a lepší obtékání vzduchu. Dres bude vybaven třemi kapsičkami v zadní části dresu a jednou kapsičkou na zip. Přední zip bude po celé výšce dresu a umožní jezdcovi kompletní rozepnutí. Dres bude opatřen decentním logem na levém prsu a na prostřední kapsičce. Logo na prostřední kapsičce bude z reflexního materiálu, který zajistí bezpečnosti jezdce. Pro pánský a dámský střih představíme 2 barevné varianty. Obrázek 6 a 7 znázorňuje výslednou podobu produktu v pánském a dámském střihu.

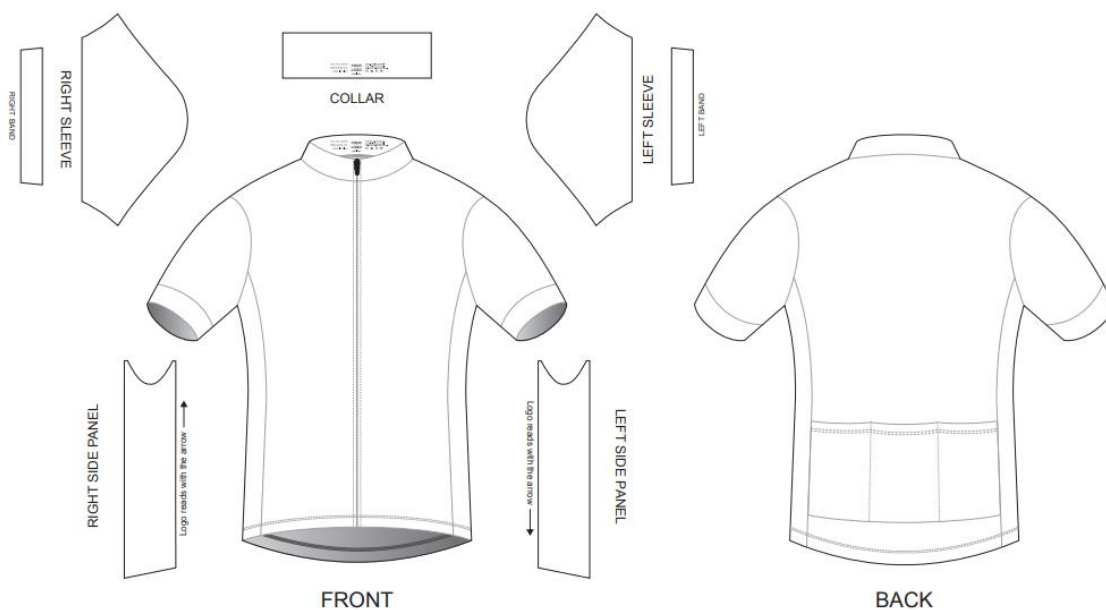


Obrázek 6: Pánský střih ultralehkého dresu
Zdroj: převzato z <http://www.limkoo.com>

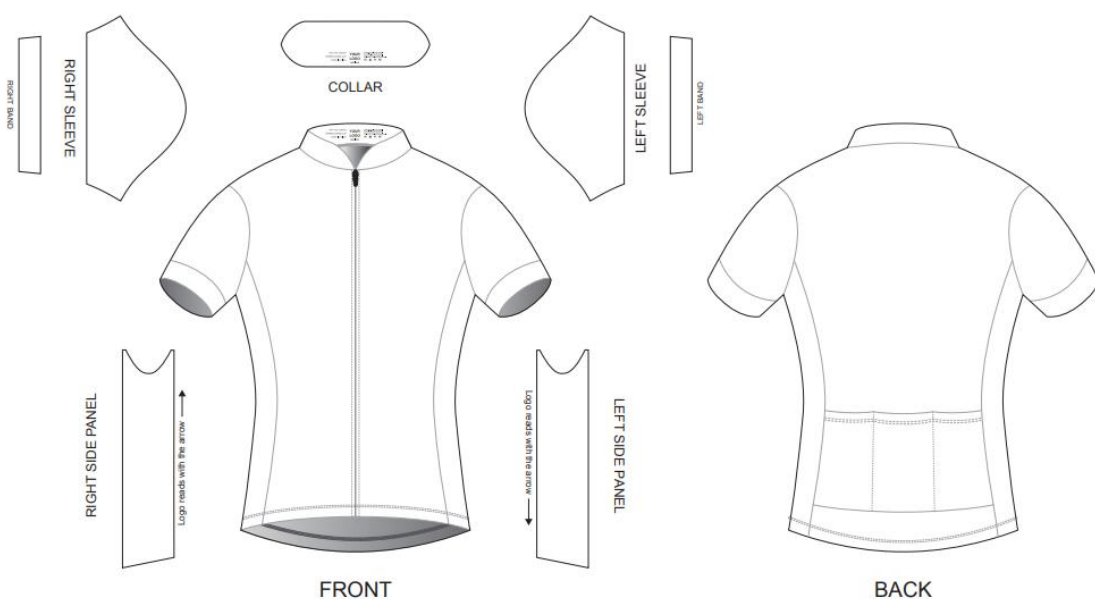


Obrázek 7: Dámský stříh ultralehkého dresu
 Zdroj: převzato z <http://www.limkoo.com>

Druhý dres s krátkým rukávem bude standardní dres, vyrobený z dvousložkové merino vlny. Pro pánský stříh představíme tři barevné variace a pro dámský stříh dvě barevné variace. Dres bude vytvořen pro delší vyjížďky, kdy je potřeba dostatečná prodyšnost materiálu a termoregulace při výkyvech teplot. Výbava dresu bude totožná s ultralehkým dresem, tedy 3 kapsičky a jedna na zip. Přední zip bude opět po celé délce a logo bude taktéž na stejných místech. Speciálně pro tento dres budou mít zákazníci možnost všíť svých vlastních iniciál na levou kapsičku, nebo levý rukáv. Velikost rámečku pro iniciály bude 3x1,5 cm a zákazník si bude moct vybrat ze 3 fontů. Služba bude zpoplatněna cenou 200 Kč. Obrázek 8 a 9 vykresluje podobu dresu s krátkým rukávem v pánském a dámském stříhu.



Obrázek 8: Pánský střih dresu
Zdroj: převzato z <http://www.limkoo.com>

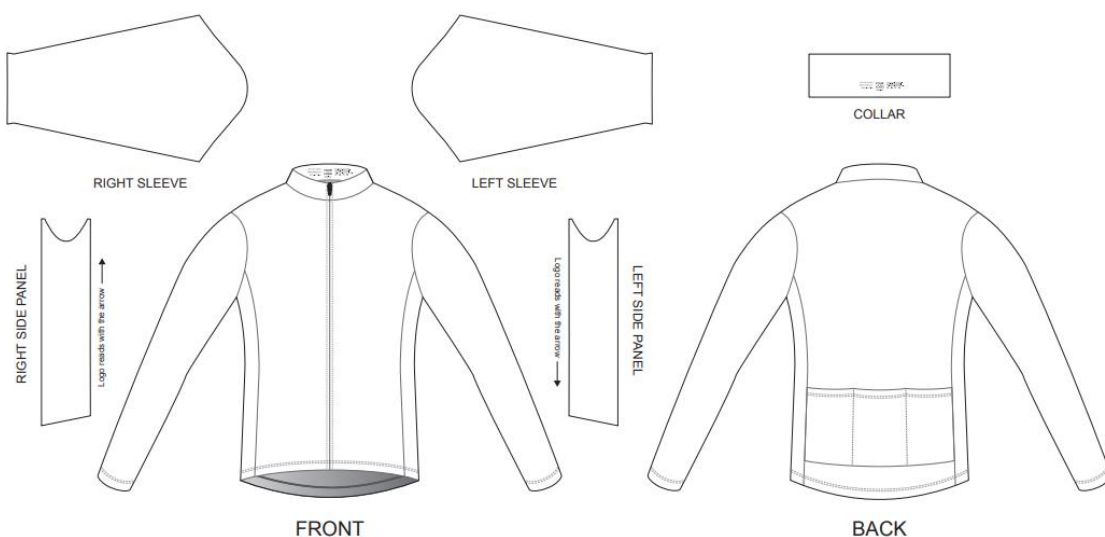


Obrázek 9: Dámský střih dresu
Zdroj: převzato z <http://www.limkoo.com>

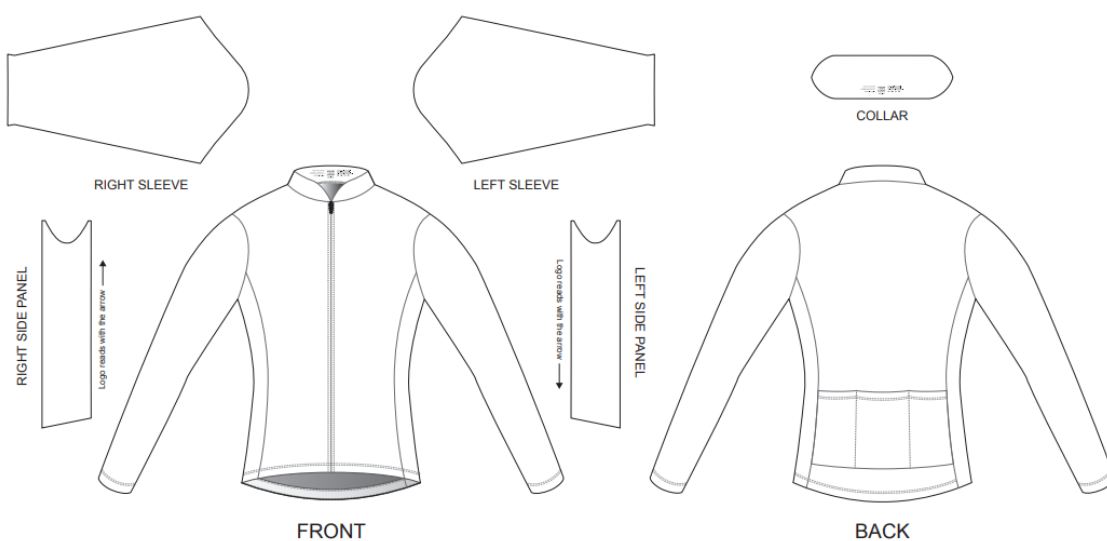
Dresy s dlouhým rukávem

Dalším produktem firmy bude dres s dlouhým rukávem, který bude opět proveden v pánském a dámském střihu. Počet barevných variací bude tři a dva. Dres s dlouhým rukávem bude splňovat veškeré požadavky pro dlouhé hodiny v sedle při chladnějším počasí. Jako materiál volíme tříložkovou látku (složení v Tabulce 4), která má oproti předchozím látkám větší gramáž a zajistí potřebný izolační komfort při nižších teplotách. Designové prvky budou identické jako u předchozích dresů a

i zde nabídneme možnost vštíit vlastních iniciál. Obrázek 10 a 11 znázorňují podobu dresu s dlouhým rukávem v obou střížích.



Obrázek 10: Pánský stříh dresu s dl. rukávem
Zdroj: převzato z <http://www.limkoo.com>



Obrázek 11: Dámský stříh dresu s dl. rukávem
Zdroj: převzato z <http://www.limkoo.com>

Vesty

V pánském stříhu plánujeme vytvořit dvě barvené variace, u dámského stříhu pouze jednu. Vestička bude sloužit při lehkém ochlazení, či při klesání ve sjezdu, kdy je potřeba chránit se před studeným vzduchem proudícím přímo na tělo jezdce. Tudíž je zapotřebí na přední část vestičky volit větru odolný materiál a na zadní část vestičky prodyšný materiál, který bude odvádět vlhkost. Zvolený

materiál je zároveň velice lehký a vestičku bude velmi snadné umístit do kapsičky předchozích dresů. Vestička bude disponovat větru odolným zipem s dvojitým jezdcem přes celou délku, aby jezdec mohl vestičku rozepnout i zespodu. Logo značky bude umístěno na límečku a zadní části dresu. Vestička nemá kapsičky.

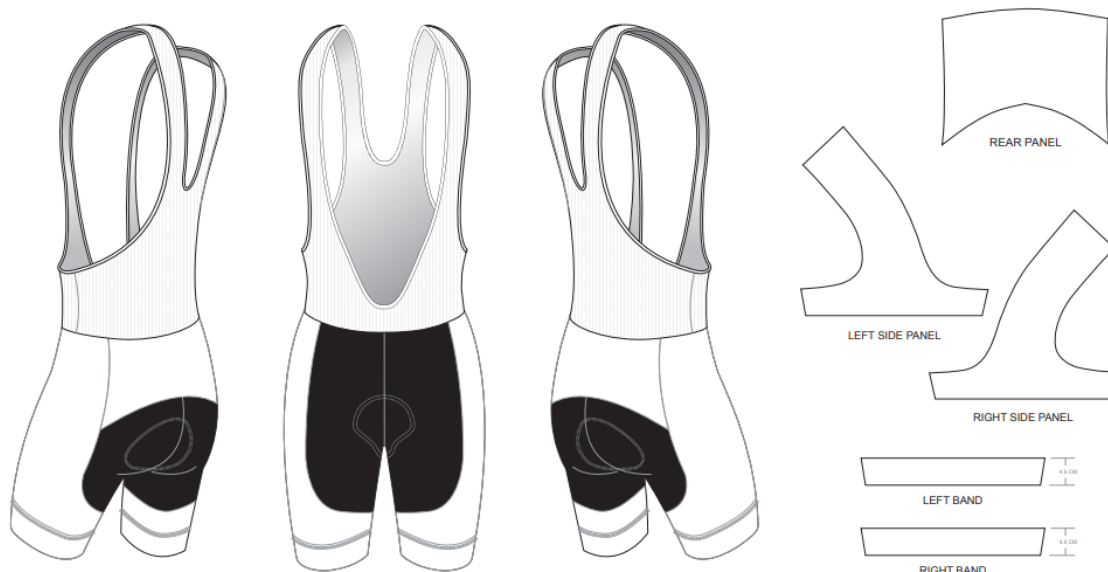
Všechny dresy, včetně vest, budou opatřeny silikonovým páskem umístěným na spodní hraně produktu, aby nedocházelo k vytahování dresu směrem nahoru.

Funkční prádlo

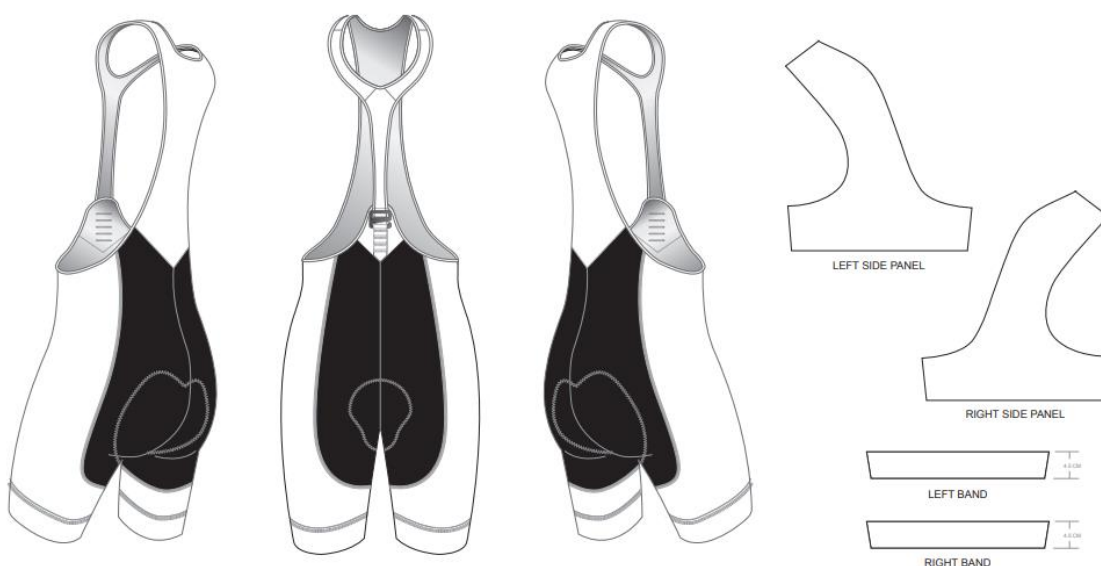
Dohromady představíme 3 typy funkčního prádla, a to konkrétně tílko, triko s krátkým rukávem a triko s dlouhým rukávem. Všechny typy budou jak v pánském střihu, tak i dámském. Funkční prádlo je nejdůležitější vrstva, která přiléhá přímo na kůži, a proto je potřeba zajistit vysoce funkční materiál, který zároveň bude příjemný na dotek. Tílko bude vyrobené z třísložkové lehké látky, která je ideální pro horké dny. Pro zbylá dvě trička volíme jednosložkovou látku, čistou merino vlnu. Logo firmy bude umístěno na středu hrudníku.

Krátké kalhoty

Produkt bude opět vyroben v pánském a dámském střihu. Každá skupina bude mít k výběru dvě barevné variace. Nejdůležitějším materiálem na cyklistických kalhotách je vložka, která bude splňovat patřičný komfort při dlouhých vyjíždkách. Vybrali jsme vložku, která svými parametry splňuje naše očekávání, a tak jezdcí při dlouhých vyjíždkách nebudou mít pocit, že sedí na velké pěnové houbě, ale ani pocit diskomfortu. Vložka bude všita na speciální dvousložkovou látku s keramickým vláknem, která zajistí lepší přilnavost k sedlu a zároveň pevnost keramických vláken zajistí delší životnost tohoto namáhaného místa. Tento materiál se používá jen zřídka, ale my v něm vidíme obrovský potenciál a částečně v něm spatřujeme vysokou konkurenční výhodu. Na kalhotách budou použity ještě dvě dvousložkové látky, které se využijí na kšandy a zbytek kalhot. Zakončení nohavic bude řešeno elastickým materiálem se silikonovým potahem, který zajistí přilnutí k pokožce. Obrázek 12 a 13 vykresluje návrh cyklistických kalhot v obou střížích.



Obrázek 12: Pánský střih cyklistických kalhot
 Zdroj: převzato z <http://www.limkoo.com>



Obrázek 13: Dámský střih cyklistických kalhot
 Zdroj: převzato z <http://www.limkoo.com>

Návrhy produktů nemají finální podobu a mohou být předmětem lehkých změn. Design a barvy jednotlivých produktů si nepřejeme uvádět z důvodů zveřejnění této práce.

Tabulka 4 poskytuje bližší údaje k jednotlivým produktům. Můžeme zde vyčíslit složení materiálu pro jednotlivé produkty, jejich gramáž a počet barevných variací, které se budou vyrábět pro jednotlivé střihy. Konečný sloupec pak udává počet celkových kusů.

Produkt	Střih	Hlavní materiál	Gramáž (g/m ²)	Druhý materiál	Gramáž (g/m ²)	Barevné variace	Počet kusů
Ultralehký dres	Pánský	64 % polyester 36 % merino vlna	130	76 % speciální polyester 22 % merino vlna 2 % elastan	120	2	200
	Dámský	64 % polyester 36 % merino vlna	130	76 % speciální polyester 22 % merino vlna 2 % elastan	120	2	200
Dres	Pánský	55 % merino vlna 45 % speciální polyester	195	-	-	3	300
	Dámský	55 % merino vlna 45 % speciální polyester	195	-	-	2	200
Dres s dl. rukávem	Pánský	71 % speciální polyester 25 % merino vlna 4 % elastan	285	-	-	3	300
	Dámský	71 % speciální polyester 25 % merino vlna 4 % elastan	285	-	-	2	200
Vesta	Pánský	100 % polyester	120	76 % speciální polyester 22 % merino vlna 2 % elastan	120	2	200
	Dámský	100 % polyester	120	76 % speciální polyester 22 % merino vlna 2 % elastan	120	1	100
Funkční tílko	Pánský	76 % speciální polyester 22 % merino vlna 2 % elastan	120	-	-	1	100
	Dámský	76 % speciální polyester 22 % merino vlna 2 % elastan	120	-	-	1	50
Funkční trika	Pánský	100 % merino vlna	180	-	-	1	200
	Dámský	100 % merino vlna	180	-	-	1	100
Kalhoty	Pánský	79 % polyamid 21 % elastan	175	80 % polyamid 20 % elastan	250	2	400
	Dámský	79 % polyamid 21 % elastan	175	8 % polyamid, 20 % elastan	250	2	200

Tabulka 4: Složení materiálu pro jednotlivé produkty
Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Popis podniku

Firma König Apparel bude založena jako společnost s ručením omezeným s počátečním vkladem 3 000 000 Kč. Založena by měla být v říjnu roku 2019 zakladateli a následnými jednateli společnosti Gabrielem a Leopoldem Königovými. Předmětem podnikání společnosti bude výroba, obchod a

služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Sídlo společnosti bude v Moravské Třebové, na adrese Brněnská 63, kde už má předem sjednané skladové prostory a jednu kancelář. Skladovací prostory jsou již kompletně vybaveny a připraveny k okamžitému použití. Kancelář bude potřeba vybavit různými kancelářskými potřebami a výpočetní technikou pro tři lidi.

Oba zakladatelé se v prvních letech budou plně věnovat chodu společnosti a budou se podílet na různých činnostech. Gabriel König bude především zodpovídat za výrobu, tedy zadávání výroby a věci s ní spojené, jako např. nákup a skladování materiálu, logistika a další. Dohromady s Leopoldem Königem bude cyklistické oblečení navrhovat a zajišťovat jeho odbyt. Leopold König se svými zkušenostmi z profi pelotonu bude dohlížet na kvalitu finálního výrobku, testování, marketing a účetnictví. Cílem ovšem bude postupné zaměstnávání zkušených pracovníků, na které by majitelé mohli delegovat jednotlivé firemní procesy.

Leopold König je v současné době aktivní profesionální cyklista, který několikrát dokázal demonstrovat svoji sílu na nejprestižnějších etapových závodech světa. V roce 2015 zaznamenal vstup do nejvyšších pater cyklistiky, a to rovnou do nejbohatší stáje světa Team Sky. Během dvouročního angažmá se dokázal hned v prvním roce umístit na 6. příčce jako lídr pro celkovou klasifikaci na Giro d'Italia a následně pomohl vyhrát Chrisi Froomovi Tour de France. Ze světa cyklistiky si do businessu přináší obrovskou trpělivost, odolnost a cílevědomost. Leopold König má vystudované víceleté gymnázium, ze kterého pokračoval na VUT v Brně, kde studoval bakalářský program Účetnictví a daně. Program však kvůli náročnému cyklistickému programu nedokončil. Od září roku 2019 by se ovšem chtěl plně věnovat svým podnikatelským aktivitám.

Gabriel König je momentálně studentem posledního ročníku bakalářského programu Řízení a ekonomika průmyslového podniku na ČVUT v Praze. Během studia působil necelé dva roky ve společnosti Cultural Care Au Pair na pozici Sales Coordinator a 10 měsíců ve společnosti SAP na pozici HR Service Associate. Při svých pracovních zkušenostech mohl uplatnit nově naučené poznatky přímo v praxi a prohlubovat tak své komplexní znalosti. V rámci svého vzdělání se zúčastnil programu Erasmus+ v Německu a před zahájením studia absolvoval au pair program v USA, po dobu jednoho roku.

V rámci poskytnutí kvalitní zákaznické péče bude zapotřebí zaměstnat jednoho člověka na hlavní pracovní poměr, který bude mít na starosti administrativní záležitosti spojené s e-shopem, vyřizování objednávek, reklamací atd. Nástupní den bude k 6. 1. 2020.

Administrativní pracovník/ce pro e-shop

Popis pracovního místa

- vyřizování požadavků zákazníků: e-mail, telefon, Facebook, Instagram;
- správa objednávek, fakturace, komunikace s přepravní společností;
- zpracování zásilek, příprava a expedice zboží zákazníkovi;
- zákaznická podpora.

Požadavky

- střední škola s maturitou;
- 2 roky zkušeností na obdobné pozici;
- znalost práce s PC a kancelářským softwarem (MS Word, MS Excel, MS Outlook);
- znalost anglického jazyka.

4.6 Cíle firmy a vlastníků

Značka nesoucí jméno obou zakladatelů se pro nás stává velkým závazkem a předlohou pro naši misi. Firma chce navázat na úspěch tohoto jména v silniční cyklistice a nabídnout stejnou euforii z jízdy, jako když se jméno König šplhalo průběžnými výsledky na nejprestižnějších závodech světa. Zákazníky chceme přivést do stavu neomezené volnosti prostřednictvím našich produktů. Zprostředkovat jim královský pocit vítěze po každé vyjížďce, a to v jakémkoliv počasí. Chceme být zprostředkovatelem jízdy bez limitů.

Svým přístupem chceme popularizovat cyklistiku a udržitelnou výrobu produktů. Cyklistika je sportem milionů lidí a my si dáváme za cíl představit cyklistiku našim dětem ve stejných, ne-li lepších podmínkách, jako ji známe dnes. Pohled na svět z jízdniho kola je krásný zážitek a naší vizí je tento pohled zprostředkovat i dalším generacím. Všichni naši dodavatelé splňují Öko-Tex Standard 100, což je mezinárodní testovací a certifikační systém pro textilie, vyráběné pouze ze zdravotně nezávadných materiálů.

Společnost König Apparel přijde na trh s cyklistickými produkty, ovšem naším cílem je vytvořit v České republice komunitu lidí, kterou bude spojoval radost pro kolo. V horizontu jednoho roku bychom chtěli začít spolupracovat s ambasadory sídlícími v různých městech, kteří budou organizovat společné vyjížďky s dalšími cyklisty a tuto komunitu dál rozšiřovat.

Pomocí metody SMART jsme na základě naší vize a mise sestavili počáteční cíle, které budou naší prioritou v prvních pěti letech. Zde je jejich výčet:

- Rozšířit příští kolekci jaro/léto 2021 o produkty vyrobené ze 100 % recyklovatelného materiálu, představit aerodynamickou kolekci a doplňky (např. merino ponožky, čepice atd.).
- V roce 2022 představit kolekci podzim/zima, která bude mít alespoň poloviční zisk kolekce jaro/léto 2022.
- Do dvou let zvýšit zisk ze zahraničních trhů a připravit si podmínky pro jeho růst.
- Do tří let se stát jedničkou na českém a slovenském trhu s konfekčním cyklistickým oblečením.
- Do čtyř let dosáhnout vyšších příjmů ze zahraničních trhů a nadále si udržovat pozici jedničky v ČR a SK.
- Do pěti let vytvořit komunitu o velikosti 15 000 lidí, která bude šířit osvětu moderní udržitelné cyklistiky.

4.7 Výrobní plán

Výroba cyklistického oblečení vyžaduje specifický výrobní postup, který vychází z použitých materiálů. Proces se musí přizpůsobit funkčním látkám, strečovým nitím, zipům a dalším doplňkům, aby byla stoprocentně využita jejich funkčnost a produkt získal charakteristické vlastnosti. Ve výrobě se využívají speciální šicí stroje, katry a další stroje, které dokáží pracovat se zmíněným materiálem, a zaručit tak jeho kvalitní zpracování. Jelikož počáteční investice do know-how výrobního postupu, šicích strojů a dalších potřebných věcí by byly vysoce nákladné, firma König Apparel se rozhodla pro outsourcing výroby na Slovensko.

Produkcí kolekce jaro/léto 2020 zajistí VZORODEV v.d., sídlící v Prešově. Výběr tohoto výrobního družstva je dán dlouholetou znalostí vedení družstva a znalostí jejich kvalitního portfolia. Výrobní družstvo je plně vybavené všemi potřebnými stroji, které umožní výrobu všech produktů včetně všech designových prvků. Výroba by měla proběhnout ještě v roce 2019, přičemž vzniklé náklady za výrobu, které shrnuje Tabulka 5, budou kryty taktéž v roce 2019.

	Čas výroby (min.)	Cena práce (€/min.)*	Celkový počet kusů	Náklady na výrobu (Kč)
Ultralehký dres	61	0,145	400	88 662,28
Dres	56	0,145	500	101 743,60
Dres s dl. rukávem	63	0,145	500	114 461,55
Vesta	58	0,145	300	63 226,38
Funkční tílko	48	0,145	150	26 162,64
Funkční triko s kr. rukávem	50	0,145	150	27 252,75
Funkční triko s dl. rukávem	54	0,145	150	29 432,97
Kalhoty	66	0,145	600	143 894,52
Celkové náklady				594 836,69

*ceny v eurech byly přepočteny podle kurzu 1 €/25,06 Kč z 29. 3. 2019

*Tabulka 5: Náklady na výrobu
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat od VZORODEV v.d.*

Hledání a oslovování výrobců funkčního materiálu pro výrobu již proběhlo na mnichovském veletrhu Munic Fabric Start. Na veletrhu se nacházelo více než 800 mezinárodních dodavatelů různých látek a na základě doporučení se nám podařilo spojit se s pěti dodavateli. Od každého dodavatele jsme získali potřebné vzorky námi vybraných látek a příslušné ceny. Na základě kvality materiálu, složení a ceny jsme vybrali dodavatele z Dánska, Itálie a Švýcarska. Dodavatelé jsou schopni materiál doručit v různých barvách a zároveň nabízí vytvoření vlastní barvy. Nabízené barevné variace jsou pro nás dostatečně vyhovující. Z důvodů zveřejnění této práce si autor nepřeje uvádět jména dodavatelů látek.

Při nakupování materiálu musíme brát na vědomí minimální odběr látky, který musíme respektovat. Po kalkulaci spotřeby materiálu jsme zjistili, že pro všechny produkty v naší kolekci minimální odběr splňujeme. Ovšem z důvodů menšího odběru musíme počítat s vyššími náklady, jelikož dodavatelé vytváří finální cenu na základně odebraných metrů. Tabulka 6 ukazuje náklady na spotřebu materiálu pro jednotlivé produkty v kolekci. Spotřeba materiálu na 1 kus se může lehce měnit v závislosti na šířce materiálu a stylu střihání.

Produkt	Spotřeba materiálu na 1 kus (m)	Celková spotřeba materiálu na 100 kusů (m)	Celkový počet kusů (ve stovkách)	Cena materiálu (€)*	Náklady na materiál (Kč)
Ultralehký dres	0,70	70,00	4,00	12,70	89 113,36
	0,20	20,00	4,00	10,90	21 852,32
Dres	0,90	90,00	5,00	15,44	174 116,88
Dres s dl. rukávem	1,40	140,00	5,00	14,91	261 551,22
Vesta	0,40	40,00	3,00	10,35	31 124,52
	0,30	30,00	3,00	10,90	24 583,86
Funkční tílko	0,70	70,00	1,50	10,09	26 549,82
Funkční triko s kr. rukávem	0,90	90,00	1,50	20,43	69 116,73
Funkční triko s dl. rukávem	1,40	140,00	1,50	20,43	107 514,92
Kalhoty	0,20	20,00	6,00	17,75	53 377,80
	0,40	40,00	6,00	6,00	36 086,40
	0,30	30,00	6,00	6,15	27 741,42
Celkové náklady					946 750,51

*ceny v eurech byly přepočteny podle kurzu 1 €/25,06 Kč z 29. 3. 2019

*Tabulka 6: Očekávané náklady na spotřebu látek
Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku dodavatelů*

Na mnichovském veletrhu jsme dále oslovili výrobce zipů YKK, který se stane naším hlavním dodavatelem zipů. Výrobky firmy YKK dosahují vysoké kvality, kterou chceme v rámci svých produktů nabídnout. Posledním důležitým dodavatelem je firma Elastic Interface, který je předním výrobcem cyklistických vložek. Produkty firmy Elastic Interface využívají nejprestižnější značky v zahraničí, a to díky své kvalitně zpracování. Ceny jednotlivých materiálů uvádí Tabulka 7.

Materiál	Cena 1 kusu (Kč)	Počet kusů	Náklady na materiál (Kč)
Zip přední část	15	1400	21 000
Zip přední část (dvojitý jezdec)	25	300	7 500
Zip na kapsičku	3	1400	4 200
Cyklistická vložka	250	600	150 000
Celkové náklady			182 700

*Tabulka 7: Očekávané náklady na spotřebu materiálu
Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku dodavatelů*

Všechny produkty pánského střihu budou nabídnuty ve velikostech od XS až po XXL a produkty dámského střihu budou nabízeny ve velikostech od XSS po XL. Tabulka 8 popisuje rozdělení produkce mezi tyto velikosti a jejich finální počet.

	Střih	Celkový počet kusů	Barevných variací	Velikosti						
				XXS	XS	S	M	L	XL	XXL
Ultralehký dres	Pánský	200	2	-	20	40	50	50	30	10
	Dámský	200	2	20	40	50	50	30	10	-
Dres	Pánský	300	3	-	30	60	75	75	45	15
	Dámský	200	2	20	40	50	50	30	10	-
Dres s dl. rukávem	Pánský	300	3	-	30	60	75	75	45	15
	Dámský	200	2	20	40	50	50	30	10	-
Vesta	Pánský	200	2	-	20	40	50	50	30	10
	Dámský	100	1	10	20	25	25	15	5	-
Funkční tílko	Pánský	100	1	-	10	20	25	25	15	5
	Dámský	50	1	5	10	13	12	7	3	-
Funkční triko	Pánský	100	1	-	10	20	25	25	15	5
	Dámský	50	1	5	10	13	12	7	3	-
Funkční triko s dl. rukávem	Pánský	100	1	-	10	20	25	25	15	5
	Dámský	50	1	5	10	13	12	7	3	-
Kalhoty	Pánský	400	2	-	40	80	100	100	60	20
	Dámský	200	2	20	40	50	50	30	10	-
Celkem		2750	-	105	380	604	686	581	309	85

Tabulka 8: Tabulka velikostí a jejich počet
Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Marketingový plán

Na základě předchozí analýzy trhu 4.3.1. jsme si definovali celkový trh o velikost zhruba 45 000 lidí. Na základě celkové trhu jsme následně vytvořili dva stěžejní segmenty, na které bude naše společnost cílit. Jsou to převážně movitější zákazníci, kteří disponují většími příjmy, a tudíž mají odlišné nákupní chování. Zároveň mají povědomí o merino vlně a v tomto materiálu nacházejí patřičný užitek. Pomocí marketingového mixu se budeme snažit tyto segmenty oslovit, aby nám přinesly nejvyšší možnou hodnotu, a to soustavně.

Produkt

Produkt již byl v této práci důkladně popsán, a to v popisu produktu 4.4.1. Pro připomenutí se jedná o vysoce funkční designové cyklistické oblečení, které je určeno aktivním cyklistům, kteří hledají komfort a eleganci na kole. Produkty budou představeny v rámci kolekce jaro/léto 2020 v březnu 2020. Produkty budou baleny do designových papírových krabic, které jsou v souladu s naší vizí, poněvadž se jedná o 100% recyklovatelný obal. Jelikož samotné produkty jsou vysoce kvalitní, chceme samotným balení upozornit na jejich originalitu, eleganci a pohodlí. Proto chceme i k obalu přistoupit a chápat ho jako součást produktu.

V rámci popisu produktu nebyly zmíněny dvě věci, na kterých si bude naše společnost zakládat. Jelikož nám opravdu záleží na pohodlí zákazníka, chceme si být jisti, že všichni klienti naleznou vhodnou velikost, ve které zažijí radostné okamžiky na kole. Velikostní tabulka kolikrát není ideální a někteří lidé preferují si produkt vyzkoušet přímo na tělo. Vzhledem k tomuto faktu jsme se rozhodli našim zákazníkům nabídnout možnost objednání si vícero velikostí, přičemž tu která nesedí, odešlou na naše náklady zpět. Zákazník samozřejmě nejprve uhradí peníze za celkový počet produktů a my mu po zaslání produktů zpět peníze vrátíme.

Poslední službou, kterou chceme zákazníkům poskytnout, je oprava našich dresů. Pády jsou v cyklistice běžnou součástí a většina produktů utrhá nějaký defekt. V rámci našich produktů chceme našim zákazníkům nabídnout opravu zdarma při menších defektech a za předem sjednanou cenu v případě defektů větších. Zákazníci budou mít možnost nám poslat fotky roztržených produktů, na základě kterých je budeme informovat o náročnosti a ceně.

Cena

Ceny produktů jsme určili pomocí dvou metod, konkurenčně orientovaná tvorba cen a nákladově orientovaná tvorba cen. Při tvorbě cen jsme vycházeli z cenové politiky značky Isadore a ceny jsme se snažili stanovovat lehce pod její úroveň. Takto vytvořené ceny jsme následně srovnali s výsledky druhé zmíněné metody, abychom se ujistili o jejich relevantnosti. Ceny všech nabízených produktů shrnuje Tabulka 9.

Produkt	Materiálové náklady na jednici (Kč)	Výrobní náklady na jednici (Kč)	Celkové náklady na jednici (Kč)	Cena (Kč)
Ultralehký dres	295.41	221.66	517.07	2 600
Dres	366.23	203.48	569.71	2 800
Dres s dl. rukávem	541.10	228.92	770.02	3 600
Vesta	210.69	210.75	421.44	2 400
Funkční tílko	177.00	174.42	351.42	900
Funkční triko s kr. rukávem	460.78	181.69	642.47	1 200
Funkční triko s dl. rukávem	716.77	196.22	912.99	1 500
Kalhoty	445.34	239.82	685.16	3 600

Tabulka 9: Ceny produktů
Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Z důvodů počáteční orientace na B2C trh bude náš produkt určen přímo konečnému zákazníkovi. Distribuce bude zprostředkována dvojjazyčným e-shopem, který zpočátku bude jedinou distribuční cestou. Proto předpokládáme vyšší investice do e-shopu, abychom dokázali nabídnout přehledné a

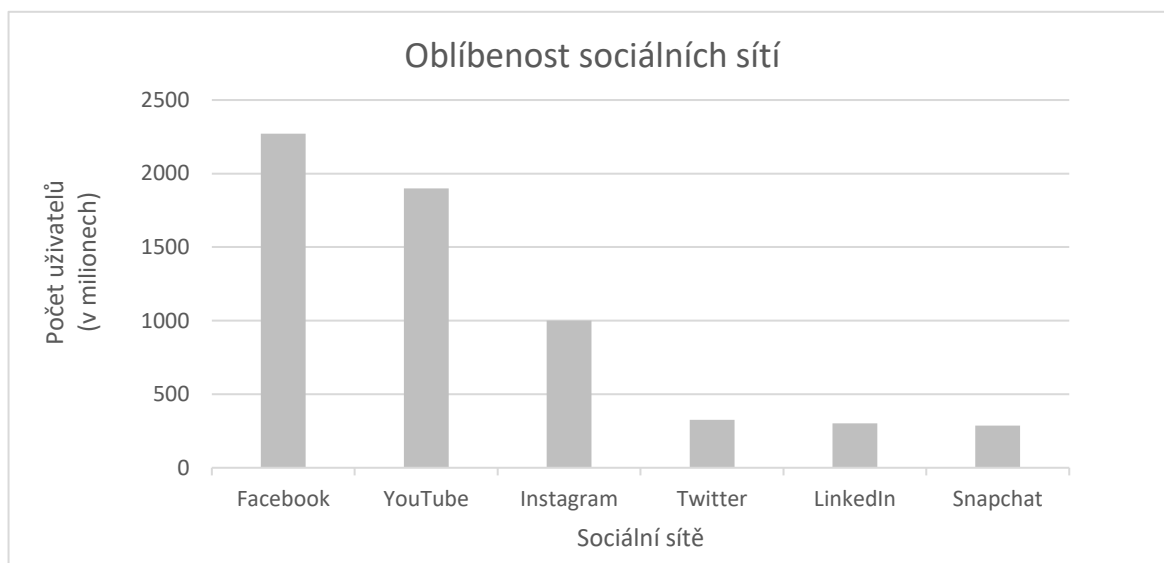
uživatelsky příjemné prostředí. Naše snaha je prodávat vizuál značky s příběhem, který bude navázán na naše produkty, a proto musíme zajistit takový design e-shopu, který zákazníky přiměje zůstat na našem webu a koupit si náš produkt.

Objednávky přijaté do 13:00 bychom měli být schopni vyexpedovat tentýž den (platí pouze pro pracovní dny). Objednávky po 13. hodině budou expedovány den následující. Distribuce ze skladu ke koncovému uživateli bude zprostředkována jednou z dopravních společností – PPL, GSL nebo DPD. Cena přepravy je závislá na celkovém objemu poslaných zásilek během jednoho roku. Vyjednávání cen u dopravních společností je dosti nepředvídatelné, ale naše představa bude vyjednání ceny okolo 50 Kč v rámci ČR, Slovensko okolo 200 Kč a zbytek Evropy okolo 300 Kč. Doručovací doba bude záviset na cílové destinaci, ale pro ČR předpokládáme doručovací dobu 1 pracovního dne, Slovensko 2 pracovní dny a pro zbytek EU je předpokládána doba 4-5 dnů. Pro zbytek světa budeme schopni zásilku poslat přes FedEx nebo TNT, kde cena se bude pohybovat okolo 500 Kč a doručovací doba bude opět 4-5 dní.

Marketingová komunikace

Celková image naší společnosti bude založena na známém jméně König, které se prosadilo až na samotný vrchol profesionální cyklistiky. Naše společnost bude založena na příběhu jezdce z profi pelotonu, který svými zkušenostmi chce obohatit každou vyjížďku, každého jezdce. Zákazníci by měli nabývat pocitu, že se jim dostává individuální péče od profesionálního cyklisty, který jim chce pomoci k vybudování respektu a úctě k cyklistice. Poskytnout jim pohodlí, které je nebude limitovat při těch největších výkonech, ale i při ležérním vyšlapávání ve skupině cyklistů.

V duchu tohoto příběhu bude vytvořen celý koncept značky. Každý produkt, následován balením, fotkami, videi a e-shopem, bude vyprávět náš příběh. Nejvýznamnějšími nástroji pro šíření této prezentace společnosti pro nás budou webové stránky a nástroje s nimi spojené, Facebook, Instagram a YouTube. Sociální sítě jsou v dnešní době nedílnou součástí života většiny lidí, a proto je potřeba tyto nástroje zařadit do firemní propagace. Facebook, YouTube a Instagram se pyšní největší základnou uživatelů, kde Facebook patří vůbec k nejoblíbenější platformě s 2,2 miliardy aktivních uživatelů měsíčně. YouTube na přičce druhé dosahuje necelých 2 miliardy a Instagram se drží na přičce třetí s 1 miliardou aktivních uživatelů měsíčně. Další sociální sítě a jejich počet uživatelů je k nalezení v Grafu 1.



Graf 1: Počet uživatelů nejoblíbenějších sociálních sítí (v milionech)
Zdroj: vlastní zpracování dle www.statista.com

Naším primárním nástrojem propagace na sociálních sítích bude Instagram, ovšem na Facebooku budeme také velice aktivní. Facebook bude hlavní platformou pro šíření informací o naší značce a dění kolem, a to z důvodů různorodého obsahu, který se dá na Facebook nahrát. Instagram bude hlavním vypravěčem našeho příběhu, jakožto vysoce vizuální platforma, která pracuje pouze s obrázky a videi. Zároveň má Instagram větší angažovanost uživatelů a lze zde dosáhnout lepší interakce s potenciálními zákazníky. Podle smartinsights.com pouhých 39 % uživatelů interaguje s oblíbenými značkami na Facebooku, přičemž u Instagramu je situace naprosto odlišná. Uživatelé Instagramu jsou více otevření pro sledování firemních účtů (až 80 % uživatelů) a mnohem lépe s nimi interagují (68 % uživatelů). Zároveň Facebook má v průměru vyšší věkový průměr uživatelů než Instagram a z důvodů demografického popisu našeho trhu bude ideální volbou primárně se soustředit na Instagram.

Důležitým aspektem marketingové strategie bude propagace naší webové stránky, tedy e-shopu. V začátcích se musíme dostatečně zviditelnit, zaujmout potenciální zákazníky, získat si jejich důvěru a přimět je k nákupu. Ideálním nástrojem pro začínající podniky se jeví PPC kampaně, které dokáží založit kampaně ve vyhledávací i obsahové síti. V českých podmínkách připadá v úvahu využití dvou nástrojů pro PPC kampaň, a to Google Ads a Sklik. Reklamy ve vyhledávací síti se objeví nad organickými výsledky, označené jako „reklama“ a jejich zobrazení závisí na hledaných klíčových slovech. Dále se dá využít reklamních bannerů, které se budou objevovat v obsahových sítích jednotlivých zprostředkovatelů. Na PPC kampaň by měla být navázaná kampaň remarketing, která cílí na uživatele, kteří již v minulosti stránku navštívili. Jakmile se zákazník ocitne na našem webu, o důvěru a prodej se postará náš obsah, kde se budeme snažit představit náš příběh s různými články.

V prvních měsících, tedy v březnu, dubnu, květnu, bychom se chtěli opravdu zviditelnit a k tomu bychom chtěli využít inzertní nabídky vydavatelství V-Press s. r. o., které je tvůrcem vysoce oblíbených časopisů o cyklistice v českém jazyce. Po oslovení vydavatelství V-Press jsme získali ceník inzercí jednotlivých časopisů a popis jejich čtenářů. Na základě těchto dat jsme se rozhodli investovat do inzerce v časopise VELO, 53x11 a do bannerů na jejich stránkách www.ivelo.cz. V-Press jsou ochotni v rámci inzerce zadarmo poskytnout testy a recenze našich produktů, které následně zahrnou do svých rubrik. Ceny inzercí popisuje Tabulka 10 a 11, přičemž nám bylo předem nastíněno, že v případě zájmu můžeme očekávat výraznou slevu.

Časopis	Velikost inzerce (stránka)	Cena (Kč)
VELO	1/1	59 000
	1/2	38 350
	1/3	26 550
	1/4	20 650
	1/18	11 800
	1/16	7 000
	4 str. obálky	79 000
53x11	1/1	45 000
	1/2	25 500
	1/3	18 000
	1/4	15 000
	1/18	8 000
	1/16	4 500
	4 str. obálky	59 000

Tabulka 10: Ceny inzercí v jednotlivých časopisech

Zdroj: vlastní zpracování dle zprostředkovaných dat od Vydavatelství V-Press s. r. o.

Formát reklamy	Rozměry	Velikost	Cena/týden (Kč)
Leader banner	960x200px	do 125 kB	18 900
Square banner	300x300px	do 50 kB	14 900
Full banner	960x100px	do 50 kB	9900
Stripe banner	300x100px	do 25 kB	7200

Tabulka 11: Ceny inzercí na www.ivelo.cz

Zdroj: vlastní zpracování dle zprostředkovaných dat od Vydavatelství V-Press s. r. o.

Před oficiálním zahájením prodeje našich výrobků se budeme snažit různorodou propagací na sociálních sítích vytvořit dostatečnou základnu sledujících a postupným uvolňováním informací a fotek je přimět k zájmu o naše produkty. Tato předprodejní propagace vyvrcholí cyklistickým závodem jednotlivců pro amatéry, kterého se zúčastní legendy cyklistiky a vlastník firmy Leopold König. Účastníkům se naskytne jedinečná příležitost zazávodit si po boku těchto legend cyklistiky a následně v rámci tomboly vyhrát náš cyklistický komplet, dres, či slevové poukazy.

Jelikož naše firma se bude zaměřovat na výrobu funkčních, ale hlavně designových produktů, chceme v budoucnu navázat spolupráci se společností Rekola Bikesharing s.r.o. a nabídnout jim unikátní designové dresy s minimalistickými růžovými prvky (barva sužby Rekola), vytvořené pro jejich předplatitele. Zároveň bychom chtěli navázat spolupráci se společností Festka s.r.o., což je výrobce luxusních silničních kol z České republiky. Společnost má obrovský úspěch v zahraničí a je oblíbená pro svůj přístup a ideologie při sestavování jízdních kol, která dělá na zakázku. Společně bychom chtěli vytvořit jedinečnou kolekci právě pro vlastníky jízdních kol Festka a tímto krokem se více přiblížit světovému trhu. Festka je nám velice sympatická svým přístupem, jelikož vytváří luxusní, designové produkty s cenou začínající okolo 175 000 Kč, a proto se domníváme, že bychom mohli naleznout společné cílové zákazníky.

4.9 Finanční plán

Pomocí finančního plánu si nyní převedeme všechny předchozí poznatky do číselné podoby, abychom plán mohli posoudit i po finanční stránce a přesvědčit se o jeho profitabilitě. V úvodní části se zaměříme na vyčíslení počátečních nákladů, které se budeme snažit určit i na další dva roky. Následně se zmíníme o zdrojích finančního kapitálu, předpokládaných tržbách a tyto poznatky využijeme pro tvorbu výkazu zisku a ztráty. Finanční plán uzavřou finanční ukazatele: bod zvratu, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů.

4.9.1 Počáteční výdaje

Nájem

S vlastníkem skladových prostorů jsme se předběžně domluvili na ceně 47 Kč/m², přičemž celková rozloha prostoru je 200 m² (30 m² kancelář, 170 m² sklad). V následující Tabulce 12 je shrnuta výše nájemného a energie za rok 2019, 2020 a 2021. V roce 2019 se budou platit pouze 3 měsíce, z důvodů založení společnosti v říjnu 2019.

Nájem + energie (Kč)				
	měsíční	rok 2019	rok 2020	rok 2021
200 m²	9 400	28 200	112 800	112 800
Energie	4 000	12 000	48 000	48 000
Celkem	13 400	40 200	160 800	160 800

Tabulka 12: Náklady na nájemné
Zdroj: vlastní zpracování

Skladové prostory jsou okamžitě použitelné pro naše účely a nepotřebují žádné dodatečné úpravy. Kancelář je potřeba vybavit kancelářskou výpočetní technikou a dalším příslušenstvím, které shrnuje Tabulka 13.

Položka	Celková cena (Kč)
Kancelářská technika	38 800
Software	21 300
Kancelářský nábytek	7 600
Kancelářské potřeby	4 000
Celkem	71 700

Tabulka 13: Náklady na kancelářské vybavení
Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na lidské zdroje

Pozice	Počet	Hrubá mzda (Kč)	Odvody (Kč)	Superhrubá mzda (Kč)	Celkem – měsíčně (Kč)	Celkem – ročně (Kč)
Administrativní pracovník/ce e-shop	1	20 000	6 800	26 800	26 800	321 600
Vlastník	2	25 000	8 500	33 500	67 000	804 000
Mzdové náklady (2019)				201 000		
Mzdové náklady (2020)				1 125 600		
Mzdové náklady (2021)				1 125 600		

Tabulka 14: Náklady na mzdy
Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na lidské zdroje shrnuje Tabulka 14, která zaznamenává všechny pracovní pozice v rámci organizace, jejich počet a celkové měsíční náklady. Administrativní pracovník/ce e-shopu bude mít nárok na hrubou mzdu ve výši 20 000 Kč, přičemž její předpokládaný nástup je k 6. 1. 2020. Zároveň společnost bude vyplácet svým vlastníkům hrubou mzdu 25 000 Kč. Vzniklé celkové mzdové náklady za rok 2019 odhadujeme na 201 000 Kč a pro rok 2020 a 2021 by měly náklady činit 1 125 600 Kč.

Náklady na marketing

Položka	Cena (Kč)
Webová stránka	60 000
Doména	200
Hosting	180
Celkové náklady (2019)	60 380
Celkové náklady (2020)	224 600
Celkové náklady (2021)	100 000

Tabulka 15: Náklady na marketing
Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na marketing v roce 2019, viz Tabulka 15, odhadujeme na 60 380 Kč (tvorba e-shopu a náklady spojené s ním). Doména a hosting se hradí jednou ročně a platí po dobu 12 měsíců.

Z důvodů vstupu na trh až v březnu roku 2020, bude veškerá marketingová kampaň započtena do nákladů až v roce 2020 a jedná se především o internetový marketing (20 000 Kč), inzerce v časopisech (184 200 Kč) a cyklistický závod (20 000 Kč). Náklady na cyklistický závod očekáváme vyšší, ovšem my bychom rádi přiměli i další značky ke spolupráci, v rámci které bychom mohli událost společně financovat. V roce 2021 dojde ke snížení nákladů na 100 000 Kč, jelikož se budeme snažit snížit náklady na inzerci v časopisech a naopak zacílit na sociální sítě.

Celkové fixní náklady

Celkové fixní náklady za rok 2019, 2020 a 2021 shrnuje Tabulka 16. Počáteční náklady v posledních třech měsících roku 2019 odhadujeme na 389 280 Kč. Pro následný rok 2020 očekáváme celkové zvýšení fixních nákladů z důvodů intenzivní propagace a zvýšení počtu zaměstnanců. V roce 2021 by se náklady měly snížit o zmíněnou intenzivní propagaci na celkových 1 394 400 Kč.

Položka	Celkové náklady rok 2019 (Kč)	Celkové náklady rok 2020 (Kč)	Celkové náklady rok 2021 (Kč)
Nájem	40 200	160 800	160 800
Kancelářské vybavení	71 700	-	-
Náklady na lidské zdroje	201 000	1 125 600	1 125 600
Náklady na marketing	60 380	224 600	100 000
Náklady na založení s.r.o.	14 000		
Ostatní fixní náklady	2 000	8 000	8 000
Celkem	389 280	1 519 000	1 394 400

Tabulka 16: Celkové fixní náklady
Zdroj: vlastní zpracování

Celkové variabilní náklady

Položka	Celkové náklady rok 2019 (Kč)	Celkové náklady rok 2020 (Kč)	Celkové náklady rok 2021 (Kč)
Náklady na materiál	1 129 451	1 355 300	1 450 800
Náklady na výrobu	594 837	729 100	810 000
Celkem	1 724 288	2 084 400	2 260 000

Tabulka 17: Celkové variabilní náklady
Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na výrobní materiál a výrobu jsme pomocí kalkulačky určili v kapitole Výrobní plán 4.7. Tabulka 17 nám poskytuje součet všech nákladů na očekávané kolekce. Náklady v prvním roce 2019

by měly činit 1 724 288 Kč. V následujících sezonách předpokládáme vyšší poptávku, kterou chceme pokrýt širším portfoliem produktů. Z tohoto důvodu dochází ke zvyšování nákladů v roce 2020 a 2021. Konkrétně na konci roku 2020 plánujeme vyrobit kolekci jaro/léto 2021 čítající 3 300 kusů, což je nárůst o 20 % oproti předchozí kolekci a pro rok 2021 očekáváme jen patrné zvýšení nákladů. V roce 2022 se představí dvě kolekce jaro/léto a podzim/zima, ovšem výrobním nákladem pro rok 2021 se stává pouze kolekce jaro/léto 2022, jelikož druhá zmíněná kolekce bude hrazena až v roce 2022.

4.9.2 Základní kapitál

Z předchozích propočtů můžeme odhadnout celkovou výši počáteční investice, která bude potřeba pro pokrytí prvotních nákladů, ale i částečných nákladů v roce 2020. Základní kapitál stanovíme na 3 000 000 Kč, kdy Leopold König vloží 2 500 000 Kč a Gabriel König 500 000 Kč. Základní kapitál je zprvu vyšší, poněvadž první příjmy očekáváme až po vstupu na trh, tedy koncem března. Zároveň nechceme po založení společnosti znovu hledat optimální cesty, jak dostat potřebný kapitál do společnosti.

4.9.3 Odhad tržeb

Odhad tržeb pro rok 2020 určíme pomocí tří scénářů – pesimistický, realistický a optimistický. Tyto tři scénáře využijeme pouze pro rok 2020, jelikož na základě skutečných výsledků prodeje v roce 2020 můžeme upravit velikost produkce na další sezónu. Tudíž nemá smysl predikovat tři scénáře pro rok 2021 a další, když budeme mít v budoucnu možnost aktuálně reagovat na poptávku.

Tabulka 18 srovnává počet vyrobených kusů s jednotlivými prodejními scénáři pro rok 2020. V rámci pesimistického scénáře odhadujeme prodej okolo 80 % z vyrobených kusů. Pro realistický scénář odhadujeme prodej okolo 2 630 kusů, přičemž v tomto scénáři očekáváme zůstatek určitých okrajových velikostí, které bychom s 20% slevou mohli prodat v následujícím roce 2021. Poslední optimistický scénář by pro nás znamenal nedostatek výrobků pro pokrytí poptávky. Tedy situaci ne příliš optimistickou, ale do budoucna přívětivou. Poptávku v tomto scénáři odhadujeme o 20% vyšší než náš výrobní plán.

	Střih	Počet vyrobených kusů	Pesimistický scénář prodeje (ks)	Realistický scénář prodeje (ks)	Optimistický scénář prodeje (ks)
Ultralehký dres	Pánský	200	160	190	200
	Dámský	200	130	170	200
Dres	Pánský	300	260	300	300
	Dámský	200	180	200	200
Dres s dl. rukávem	Pánský	300	240	280	300
	Dámský	200	160	180	200
Vesta	Pánský	200	150	180	200
	Dámský	100	80	80	100
Funkční tílko	Pánský	100	80	100	100
	Dámský	50	40	50	50
Funkční triko	Pánský	100	80	100	100
	Dámský	50	40	50	50
Funkční triko s dl. rukávem	Pánský	100	80	100	100
	Dámský	50	40	50	50
Kalhoty	Pánský	400	320	400	400
	Dámský	200	160	200	200
Celkem		2750	2200	2630	2750

Tabulka 18: Prodejní scénáře pro rok 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Z odhadovaných prodejů můžeme vypočítat celkové tržby pro jednotlivé scénáře. Tabulka 19 uvádí celkovou tržbu za rok 2020 pro pesimistický scénář na 6 138 000 Kč. Tabulka 20 popisuje realistický scénář pro rok 2020 s celkovou tržbou 7 316 000 Kč. Poslední optimistický scénář uvádí Tabulka 21 s celkovou tržbou 7 660 000 Kč.

Produkt	Pesimistický scénář prodeje (ks)	Cena produktu (Kč)	Tržby (Kč)
Ultralehký dres	290	2 600	754 000
Dres	440	2 800	1 232 000
Dres s dl. rukávem	400	3 600	1 440 000
Vesta	230	2 400	552 000
Funkční tílko	120	900	108 000
Funkční triko s kr. rukávem	120	1 200	144 000
Funkční triko s dl. rukávem	120	1 500	180 000
Kalhoty	480	3 600	1 728 000
Celková tržba pro pesimistický scénář			6 138 000

Tabulka 19: Roční tržby za rok 2020 – pesimistický scénář

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt	Realistický scénář prodeje (ks)	Cena produktu (Kč)	Tržby (Kč)
Ultralehký dres	360	2 600	936 000
Dres	500	2 800	1 400 000
Dres s dl. rukávem	460	3 600	1 656 000
Vesta	260	2 400	624 000
Funkční tílko	150	900	135 000
Funkční triko s kr. rukávem	150	1 200	180 000
Funkční triko s dl. rukávem	150	1 500	225 000
Kalhoty	600	3 600	2 160 000
Celková tržba pro realistický scénář			7 316 000

Tabulka 20: Roční tržby za rok 2020 – realistický scénář

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt	Optimistický scénář prodeje (ks)	Cena produktu (Kč)	Tržby (Kč)
Ultralehký dres	400	2 600	1 040 000
Dres	500	2 800	1 400 000
Dres s dl. rukávem	500	3 600	1 800 000
Vesta	300	2 400	720 000
Funkční tílko	150	900	135 000
Funkční triko s kr. rukávem	150	1 200	180 000
Funkční triko s dl. rukávem	150	1 500	225 000
Kalhoty	600	3 600	2 160 000
Celková tržba pro optimistický scénář			7 660 000

Tabulka 21: Roční tržby za rok 2020 – optimistický scénář
Zdroj: vlastní zpracování

4.9.4 Účetní výkazy

Rozvaha

Tabulka 22 nám určuje rozvržení aktiv a pasiv v průběhu let 2019, 2020 a 2021. Aktiva se skládají z dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a finančního majetku. Na straně druhé jsou pasiva tvořena vlastním kapitálem a cizími zdroji.

Rozvaha (v Kč)			
	31. 12. 2019	31. 12. 2020	31. 12. 2021
AKTIVA CELKEM	2 692 420	6 840 374	11 534 223
Dlouhodobý majetek	67 700	67 700	67 700
Dl. nehmotný majetek	21 300	21 300	21 300
Dl. hmotný majetek	46 400	46 400	46 400
Oběžná aktiva	1 724 288	2 518 108	3 694 504
Výrobky	1 724 288	2 518 108	3 694 504
Finanční majetek	900 432	4 254 566	7 772 019
Běžný účet	900 432	4 254 566	7 772 019
PASIVA CELKEM	2 692 420	6 840 374	11 534 223
Vlastní kapitál	2 692 420	6 052 444	10 492 833
Základní kapitál	3 000 000	3 000 000	3 000 000
HV min. účetních období	0	-307 580	3 052 444
HV běž. účetního období	-307 580	3 360 024	4 440 389
Cizí zdroje	0	787 930	1 041 390
Stát – daňové závazky	0	787 930	1 041 390

Tabulka 22: Rozvaha společnosti König Apparel s.r.o. (2019, 2020, 2021)
Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (Kč)			
	31. 12. 2019	31. 12. 2020	31. 12. 2021
Celkové tržby	0	7 316 000	9 150 000
Tržby z prodeje vl. výrobků	0	7 316 000	9 150 000
Celkové náklady	307 580	3 168 046	3 668 221
Výkonová spotřeba	0	1 649 046	2 273 821
Nájemné	28 200	112 800	112 800
Energie	12 000	48 000	48 000
Nákup dl. majetek	4 000	0	0
Mzdy	201 000	1 125 600	1 125 600
Ostatní náklady	62 380	232 600	108 000
Provozní HV	-307 580	4 147 954	5 481 779
Daň z příjmu	0	787 930	1 041 390
HV po zdanění	-307 580	3 360 024	4 440 389

Tabulka 23: Výkaz zisku a ztráty společnosti König Apparel s.r.o. (2019, 2020, 2021)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 nám poskytuje souhrn očekávaných hospodářských výsledků. V roce 2019 se firma dostává do očekávané ztráty, poněvadž do začátku března roku 2020 nemůže očekávat žádné tržby. Ovšem v následujícím roce 2020 by firma měla dosáhnout kýženého zisku 3 360 024 Kč. V roce 2021 bychom opět měli končit v kladných číslech a oproti předešlému roku očekáváme zvýšení zisku z důvodů navýšení produkce a dosažení nižších cen u dodavatelů. Výsledky výkazu zisku a ztráty jsou k vidění i v grafické podobě, a to v Grafu 2.



Graf 2: Výsledky výkazu zisku a ztráty společnosti König Apparel s.r.o. (2019, 2020, 2021)

Zdroj: vlastní zpracování

4.9.5 Finanční ukazatele

Bod zvratu

Bod zvratu pro naši první kolekci je kolem 1 124 kusů (celková produkce je 2750 kusů, tedy necelých 41 %). Určení bodu zvratu pro celou kolekci je v našem případě složitější a mělo by se brát pouze přibližně, jelikož produkty nemají jednotnou cenu, ani variabilní náklady. Z tohoto důvodu byl vytvořen medián z cen produktů a variabilních nákladů. Fixní náklady byly stanoveny součtem fixních nákladů pro rok 2019 a 2020. Jednotlivé položky můžeme vidět v Tabulce 24 a grafickou podobu bodu zvratu v Grafu 3. Bod zvratu je v našem případě spíše orientačního charakteru, vzhledem k heterogenní produkci a nemožnosti odhadu prodeje různých typů výrobků.

Variabilní jednotkové náklady (Kč)	627
Fixní náklady (Kč)	1 908 280
Jednotková cena (Kč)	2 325
Počet kusů	1 124

Tabulka 24: Bod zvratu
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 3: Bod zvratu
Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita tržeb

Tabulka 25 nám poskytuje výsledky rentability tržeb pro rok 2020 a 2021. Výsledky jsou podle očekávání, poněvadž u výrobních firem lze očekávat vyšší procento rentability. Pro rok 2020 to znamená, že z 1 Kč tržeb společnost získá 0,46 Kč zisku. Ve stejném principu lze vyhodnotit i rok 2021.

	Rok 2020	Rok 2021
EAT (Kč)	3 360 024	4 440 389
Tržby (Kč)	7 316 000	9 1500 00
ROS	46 %	49 %

Tabulka 25: Rentabilita tržeb
Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita nákladů

Tabulka 26 nám shrnuje výsledky rentability nákladů pro rok 2020 a 2021. V prvním roce je očekávaná rentabilita nižší, poněvadž musíme počítat s vyššími náklady na počet prodaných výrobků.

	Rok 2020	Rok 2021
EAT (Kč)	3 360 024	4 440 389
Celkové náklady (Kč)	3 168 046	3 668 221
ROC	106 %	121 %

Tabulka 26: Rentabilita nákladů
Zdroj: vlastní zpracování

4.10 Strategická analýza a rizika podniku

V této kapitole se snažíme vyhodnotit možná rizika, se kterými bychom se mohli v prvních letech potýkat. Pomocí analýzy možných rizik si můžeme dopředu naplánovat různá opatření, která nám tato rizika eliminují. Kapitulu uvedeme SWOT analýzou, kterou budeme chtít prokázat naše silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby.

SWOT analýza

SWOT analýzu využíváme jako syntézu vnitřních a vnějších faktorů, které budou přímo a nepřímo ovlivňovat naši společnost. Tabulka 27 shrnuje všechny faktory SWOT analýzy, které budou mít významný vliv na působení naší společnosti. Definování hrozeb využijeme pro následnou analýzu rizik, jelikož se převážně soustředíme na rizika s negativním dopadem.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní produkty • design • znalost oděvního průmyslu • dostupnost materiálu • výroba na Slovensku • vlastní zdroj financování • globální prodej • distribuce (e-shop) • popularita zakladatele 	<ul style="list-style-type: none"> • malé zkušenosti s podnikáním • nový podnik • vyšší počáteční investice • základní produktové portfolio • vyšší vyjednávací síla klientů • vyšší variabilní náklady z důvodů nižší produkce
Příležitosti	Hrozby

<ul style="list-style-type: none"> • přizpůsobení novinkám na trhu • ekonomický růst • vznik dalších distribučních cest • rozšíření sortimentu • snížení variabilních nákladů z důvodů vyšší produkce • preference kvalitních produktů • nespokojenost s designem konkurence • zdravý životní styl • růst trhu • posílení koruny (levnější materiály, výroba) • globalizace 	<ul style="list-style-type: none"> • bariéry zahraničního obchodu • ekonomická krize • vysoké konkurenční prostředí • nižší poptávka • oslabení koruny • preference levnějších substitutů • neochota klientů platit za kvalitu • vstup nových konkurentů • zvýšení variabilních nákladů • odřeknutí spolupráce dodavatelů • neuspokojení poptávky • negativní reference • sezónnost • úpadek zájmu o cyklistiku • špatné rozvržení velikostí
--	---

Tabulka 27: SWOT analýza
Zdroj: vlastní zpracování

Rizika a jejich řízení

Hrozby zmíněné ve SWOT analýze jsme se snažili roztřídit podle závažnosti dopadu na společnost a pravděpodobnost výskytu. Výsledkem je matice rizik, Tabulka 28, která posuzuje hrozby ze SWOT analýzy podle zmíněných kritérií.

		Závažnost dopadu			
		Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Pravděpodobnost výskytu	Vysoká		Sezónnost		
	Střední		Neuspokojení poptávky Špatné rozvržení velikostí	Neochota klientů platit za kvalitu	Ekonomická krize
	Nízká		Negativní reference	Bariery zahraničního obchodu Oslabení koruny	Nižší poptávka
	Velmi nízká		Preference levnějších substitutů Nová konkurence	Zvýšení variabilních nákladů Zvýšení vyjednávací síly klientů Odřeknutí spolupráce dodavatelů	Úpadek zájmu o cyklistiku

Tabulka 28: Matice rizik
Zdroj: vlastní zpracování

Z matice rizik vychází jako vůbec největší riziko ekonomická krize, která není námi ovlivnitelná. I když se česká ekonomika oklepala po ekonomické krizi 2008 a zdá se, že nabírá významného růstu,

nikdo neví, kdy může přijít další krize, která bude mít za následek paralýzu především nově začínajících podniků. Spekulace o další ekonomické krizi jsou dosti nejasné a je velice náročné ekonomickou krizi předvídat. Vlastníci s ekonomickou krizí musejí počítat, a proto je potřeba využít období růstu a vybudovat silnou stabilní značku, která bude vycházet z potřeb klientů. Těmito kroky bychom měli eliminovat případné ztráty. Ovšem důležitým aspektem bude čas, jelikož pokud ekonomická krize udeří do roka, naše společnost nebude mít dostatečnou dobu pro vybudování zákaznický orientované značky.

Jak již bylo zmíněno, ekonomická krize je námi neovlivnitelná, a proto se pojďme zaměřit převážně na hrozby, které díky opatřením můžeme eliminovat. Z matice rizik vybíráme ty nejzávažnější pro naši společnost.

Sezónnost – naše společnost musí první dva roky počítat s určitou formou sezónnosti, jelikož portfolio produktů je zaměřené čistě na jaro/léto. V roce 2020 ovšem očekáváme představení kolekce podzim/zima, která by sezónnost měla svým způsobem potlačit. Dřívější příchod kolekce je možný, ovšem záleží na poptávce, kterou budeme neustále sledovat. Z důvodů vyšších variabilních nákladů na výrobu jsme se rozhodli představit tuto kolekci v momentě, kdy firma bude dostatečně známá a relativně stabilní.

Neuspokojení poptávky – může být dalším rizikem, které může mít negativní dopad na hodnocení firmy. Prvotní produkce nemusí být dostačující a může být silně podhodnocena. Pomocí analýzy trhu jsme se snažili vytvořit takovou produkci, která by měla být optimální pro první rok působení firmy na trhu. Velkým pozitivem pro příští kolekci je možnost poučení se z prodeje předchozí kolekce a přizpůsobení velikosti nadcházející kolekce.

Špatné rozvržení velikostí – riziko, které může zapříčinit velké ztráty a neuspokojení poptávky. Rozvržení počtu velikostí bylo konzultováno s výrobním ředitelem našeho výrobní závodu, který nám doporučil aktuální rozvržení velikostí. Opět velkou výhodou bude dostatek času pro úpravu následující produkce.

Neochota klientů platit za kvalitu – riziko, které můžeme pocítit převážně na českém a slovenském trhu. Přesně z tohoto důvodu se hned zpočátku snažíme budovat společnost působící globálně, abychom mohli toto riziko rozmělnit. Naším hlavním zákazníkem je člověk, který má povědomí o merino vlně a dokáže ocenit její vlastnosti.

Bariery zahraničního obchodu – i když globalizace je velkým pozitivem, přináší zároveň i určité bariéry zahraničního obchodu. Po vstupu ČR a SK do Evropské unie se situace výrazně zlehčila a prodej v rámci EU nevnímáme jako hrozbu. Tu naopak vnímáme za hranicemi EU, poněvadž zákazník bude nucen platit clo a další poplatky spojené se zahraničním obchodem. Zároveň tito zákazníci pocítí vyšší náklady na dopravu. Naším cílem bude každého zákazníka informovat o případných nákladech spojených s nákupem a ze začátku se soustředit hlavně na země Evropské unie.

Nižší poptávka – je posledním závažným rizikem, které musíme brát na vědomí. I když se více obáváme neuspokojení poptávky, tedy pravého opaku, i tato možnost může být reálná. Pomocí marketingové komunikace, která v našem případě tvoří výraznou nákladovou položku, se budeme snažit důkladně zacílit na zákazníky, kterým koupí našich produktů vznikne významný užitek. Jsme si vědomi, že ceny našich produktů jsou vyšší oproti průměru, ovšem zcela adekvátní k výběru materiálů. Opět zde platí výhoda dostatečného prostoru pro změnu příští produkce a doprodej předešlé kolekce se slevou, ovšem tak, aby došlo alespoň k pokrytí nákladů.

Závěr

Cílem této práce bylo vypracování podnikatelského plánu pro založení společnosti König Apparel s.r.o. a zjistit, zda podnikatelský záměr je realizovatelný a především rentabilní. Podnikatelský plán slouží pro zakladatele, kteří jsou ochotni vložit do společnosti své finanční prostředky.

V teoretické části byly popsány jednotlivé pojmy a náležitosti podnikatelského plánu, které vycházejí z české a zahraniční literatury, jejich výpis je uveden ve zdrojích. Získané poznatky byly následně využity pro tvorbu už konkrétního podnikatelského plánu, který byl zpracován v rámci praktické části. Podnikatelský plán obsahuje analýzu odvětví, popis podnikatelské příležitosti, popis podniku, cíle firmy a vlastníků, výrobní plán, marketingový plán, finanční plán, SWOT analýzu, ze které vychází poslední část, hodnocení rizik.

Autor kladl důraz na relevantnost použitých dat, především při výpočtu nákladů, které pečlivě konzultoval s odborníky v oděvním průmyslu a s výrobním ředitelem zmíněné závodu. Ceny použitých materiálů jsou oficiální ceny dodavatelů a nejde jen o pouhý odhad. Ceny byly poskytnuty na základě osobního styku na veletrhu v Mnichově.

Z podnikatelského plánu vyplývá, že i přes vyšší počáteční náklady je založení společnosti rentabilní a do budoucna životaschopné. Očekávaná návratnost počáteční investice je odhadována na rok 2021 při realistickém scénáři. Jak již bylo zmíněno, velkou výhodou je možnost adekvátně upravovat velikost dalších kolekcí na základě výsledků z přechozích let. V případě odklonění od realistického scénáře nám tato flexibilita umožní reagovat na poptávku a vyhnout se větší ztrátě, nebo naopak dosáhnout vyššího zisku.

Seznam použité literatury

Knižní zdroj:

1. BLACKWELL, Edward. *How to prepare a business plan: your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan*. 6th edition. New York, NY: Kogan Page, [2017]. ISBN 9780749481100.
2. ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114.
3. EGER, Ludvík, Jan PETRÝL, Hana KUNEŠOVÁ, Michal MIČÍK a Martin PEŠKA. *Marketing na internetu*. Plzeň: ZČU, 2015. ISBN 9788026105732.
4. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 8071698121.
5. HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Entrepreneurship*. 4th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998. ISBN 0256234787.
6. HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 8085865076.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
8. JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 9788025143117.
9. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení podniku: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. ISBN 802142513x.
10. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.
11. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 9788024705132.
12. MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003790.
13. PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, ISBN 9780-684841489.
14. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024736228.

15. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.
16. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.
17. STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603128.
18. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.
19. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.
20. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. *Malé a střední podnikání*. ISBN 8072610759.

Elektronické zdroje:

1. BUSINESSCENTER, Občanský zákoník. [online]. [cit. 2019-01-17]. <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
2. BUSINESSCENTER, Zákon o obchodních korporacích. [online]. [cit. 2019-01-17]. <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
3. BUSINESSCENTER, Živnostenský zákon. [online]. [cit. 2019-01-17]. <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>
4. ČTK, Nejoblíbenější sport v ČR. [online]. [cit. 2019-02-27]. <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pruzkum-nejoblibenejsi-sporty-v-cr-jsou-cyklistika-a-volejbal/1600068>
5. FAVORIT, Historie. [online]. [cit. 2019-02-27]. <https://www.favorit.cz/historie>
6. ISADORE. [online]. [cit. 2019-03-03]. <https://isadore.com/sk/>
7. V-Press, Inzerce v časopisech. [online]. [cit. 2019-04-17] <https://www.ivelo.cz/inzerce/>
8. V-Press, Inzerce na webech. [online]. [cit. 2019-04-17] <https://www.ivelo.cz/inzerce-www/>
9. KALAS. [online]. [cit. 2019-03-03]. <https://www.kalas.cz/>
10. Komerční banka, Kurzovní lístek. [online]. [cit. 2019-04-17] <https://www.kb.cz/cs/kurzovni-listek/detail-kurzu?curr=eur>
11. LIMKOO, Blank templates. [online]. [cit. 2019-04-17]. <http://www.limkoo.com/custom/blank%20templates>
12. SKODA, Historie. [online]. [cit. 2019-02-27]. <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>
13. SPORTCENTRAL, Sport roku 2014. [online]. [cit. 2019-02-27]. <https://www.sportcentral.cz/sport-roku-2014>
14. STATISTA, Global social networks popularity. [online]. [cit. 2019-03-20]. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

15. SÝKORA. [online]. [cit. 2019-03-03]. <https://www.cyklodresy.cz/>
16. TECHNOPEdia, *Electronic Business (E-Business)*. [online]. [cit. 2019-02-02]. <https://www.technopedia.com/definition/1493/electronic-business-e-business>
17. V-Press, Inzerce v časopisech. [online]. [cit. 2019-04-17] <https://www.ivalo.cz/inzerce/>
18. V-Press, Inzerce na webech. [online]. [cit. 2019-04-17] <https://www.ivalo.cz/inzerce-www/>

Seznam grafů

Graf 1: Počet uživatelů nejoblíbenějších sociálních sítí (v milionech)	57
Graf 2: Výsledky výkazu zisku a ztráty (2019, 2020, 2021)	65
Graf 3: Bod zvratu	66

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup při analýze konkurence.....	20
Obrázek 2: Síly působící na podnikovou konkurenci.....	21
Obrázek 3: Faktory ovlivňující marketingovou strategii	24
Obrázek 4: Provázání účetních výkazů a jejich souvislosti.....	27
Obrázek 5: Grafické znázornění bodu zvratu.....	28
Obrázek 6: Pánský střih ultralehkého dresu	42
Obrázek 7: Dámský střih ultralehkého dresu.....	43
Obrázek 8: Pánský střih dresu	44
Obrázek 9: Dámský střih dresu	44
Obrázek 10: Pánský střih dresu s dl. rukávem	45
Obrázek 11: Dámský střih dresu s dl. rukávem.....	45
Obrázek 12: Pánský střih cyklistických kalhot.....	47
Obrázek 13: Dámský střih cyklistických kalhot	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání marketingových mixů 4 P a 4 C.....	25
Tabulka 2: Demografický popis cílového segmentu.....	36
Tabulka 3: Srovnání cen produktů	39
Tabulka 4: Složení materiálu pro jednotlivé produkty.....	48
Tabulka 5: Náklady na výrobu	52
Tabulka 6: Očekávané náklady na spotřebu látek	53
Tabulka 7: Očekávané náklady na spotřebu materiálu.....	53
Tabulka 8: Tabulka velikostí a jejich počet.....	54
Tabulka 9: Ceny produktů	55
Tabulka 10: Ceny inzercí v jednotlivých časopisech.....	58
Tabulka 11: Ceny inzercí na www.ivelocz	58
Tabulka 12: Náklady na nájemné	59
Tabulka 13: Náklady na kancelářské vybavení.....	60
Tabulka 14: Náklady na mzdy	60
Tabulka 15: Náklady na marketing.....	60
Tabulka 16: Celkové fixní náklady	61
Tabulka 17: Celkové variabilní náklady	61
Tabulka 18: Prodejní scénáře pro rok 2020	63
Tabulka 19: Roční tržby za rok 2020 – pesimistický scénář	63
Tabulka 20: Roční tržby za rok 2020 – realistický scénář.....	63
Tabulka 21: Roční tržby za rok 2020 – optimistický scénář	64
Tabulka 22: Rozvaha společnosti König Apparel s.r.o. (2019, 2020, 2021)	64
Tabulka 23: Výkaz zisku a ztráty společnosti König Apparel s.r.o. (2019, 2020, 2021).....	65
Tabulka 24: Bod zvratu.....	66
Tabulka 25: Rentabilita tržeb	67
Tabulka 26: Rentabilita nákladů.....	67
Tabulka 27: SWOT analýza	68
Tabulka 28: Matice rizik	68

